

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace

Bakalářská práce

2024

Štěpánka Kroniková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Štěpánka Kroniková
Osobní číslo: E20349
Studijní program: B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa
Specializace: Ekonomika regionálního sportu
Téma práce: Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace
Zadávající katedra: Ústav ekonomických věd

Zásady pro vypracování

Cílem práce je posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, a to na základě informací o finančních zdrojích a zhodnocení vývoje příjmů a výdajů. Součástí analýzy bude i zhodnocení nezbytného množství finančních prostředků pro fungování organizace s ohledem na realizaci strategických cílů.

Osnova:

- Definice neziskového sektoru a neziskové organizace.
- Hospodaření nestátních neziskových organizací.
- Analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace.
- Zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
HYÁNEK, V. Neziskové organizace: Teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.
JOŠT, M. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomia, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.
PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.
STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŤÁTKOVÁ, K. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2024

Štěpánka Kroniková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Ondřeji Kubovi, Ph.D. za ochotu, trpělivost a pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Mé díky patří také správcům financí, předsedovi a dalším členům oddílu OK Slavia Hradec Králové, kteří mi poskytli potřebné dokumenty a informace. Také bych ráda poděkovala rodině a kamarádům, kteří mi byli oporou na mé studijní cestě.

ANOTACE

Cílem práce je analyzování stavu hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, a to na základě informací o finančních zdrojích, a zhodnocení vývoje nákladů a výnosů. Teoretická část definuje neziskový sektor, neziskovou organizaci a hospodaření nestátních neziskových organizací. Praktická část analyzuje hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace – OK Slavia Hradec Králové v letech 2018-2022. Závěrečná kapitola je zaměřena na zhodnocení výsledků hospodaření a na návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskový sektor, nezisková organizace, analýza hospodaření, sportovní organizace

TITLE

Economic analysis of selected non-profit organization

ANNOTATION

The aim of the bachelor thesis is to analyse the economic situation of selected non-profit organization, based on information about financial sources and evaluation of costs and revenues. The theoretical part defines non-profit sector, non-profit organization, and economy of non-profit organizations. The practical part analyses economy of selected non-profit organization – OK Slavia Hradec Králové in years 2018-2022. The final part focuses on the evaluation of the results of the economic analysis and suggestions for improvement.

KEYWORDS

Non-profit sector, non-profit organization, economic analysis, sports organization

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM GRAFŮ.....	9
SEZNAM TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD	11
1. Definice neziskového sektoru a nestátní neziskové organizace	12
1.1. Neziskový sektor a jeho role v národním hospodářství.....	12
1.2. Charakteristika neziskových organizací	14
1.2.1. Rozdělení a vlastnosti neziskových organizací	14
1.2.2. Klasifikace neziskových organizací	15
1.3. Nestátní neziskové organizace	16
1.3.1. Druhy nestátních neziskových organizací	17
1.3.2. Vize a poslání	19
1.3.3. Problémy nestátních neziskových organizací	19
2. Hospodaření nestátních neziskových organizací	20
2.1. Základní principy financování nestátních neziskových organizací.....	20
2.1.1. Vícezdrojovost.....	20
2.1.2. Samofinancování	21
2.1.3. Fundraising	22
2.1.4. Neziskovost	23
2.1.5. Daňové úlevy	24
2.2. Způsoby financování nestátních neziskových organizací	24
2.3. Zdroje financování nestátních neziskových organizací.....	25
2.3.1. Financování z vlastních zdrojů	25
2.3.2. Financování z cizích zdrojů.....	26
2.3.3. Financování z potencionálních zdrojů	26
2.4. Financování NNO v oblasti tělesné kultury a sportu.....	27
2.4.1. Financování sportovních NNO z veřejných zdrojů	27

2.4.1.1.	Národní sportovní agentura.....	28
2.4.2.	Financování sportovních NNO ze soukromých zdrojů.....	28
3.	OK Slavia Hradec Králové	30
3.1.	Historie sportovního klubu.....	30
3.2.	Účel a činnost sportovního klubu.....	31
3.2.1.	Sportovní akce	31
3.2.2.	Tvorba a vydávání map	32
3.3.	Členství ve sportovním klubu.....	32
3.4.	Orgány sportovního klubu.....	33
4.	Analýza hospodaření OK Slavia Hradec Králové.....	35
4.1.	Analýza nákladů (2018-2022).....	35
4.1.1.	Spotřebované nákupy a nakupované zboží.....	36
4.1.2.	Osobní náklady	38
4.1.3.	Ostatní náklady	39
4.1.4.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek.....	39
4.1.5.	Poskytnuté příspěvky.....	40
4.2.	Analýza výnosů (2018-2022)	41
4.2.1.	Provozní dotace	43
4.2.2.	Přijaté příspěvky	45
4.2.3.	Tržby za vlastní výkony a za zboží.....	46
4.2.4.	Ostatní výnosy	47
4.3.	Hospodářský výsledek.....	48
5.	Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	50
	ZÁVĚR	53
	POUŽITÁ LITERATURA.....	54
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdělení národního hospodářství dle V. A. Pestoffa	13
Obrázek 2: Vícezdrojové financování tělesné kultury	21

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkové náklady v letech 2018-2022	35
Graf 2: Spotřebované nákupy a nakupované zboží	37
Graf 3: Osobní náklady	38
Graf 4: Ostatní náklady	39
Graf 5: Poskytnuté příspěvky	40
Graf 6: Celkové výnosy v letech 2018-2022	41
Graf 7: Rozdělení celkových výnosů v letech 2018-2022	42
Graf 8: Provozní dotace	44
Graf 9: Přijaté příspěvky	45
Graf 10: Tržby za vlastní výkony a služby	46
Graf 11: Ostatní výnosy	47
Graf 12: Náklady a výnosy v letech 2018-2022	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet členů klubu OK Slavia Hradec Králové	33
Tabulka 2: Rozdělení nákladů v letech 2018-2022 (v Kč)	36
Tabulka 3: Odpisy (v Kč)	39
Tabulka 4: Rozdělení výnosů v letech 2018-2022 (v Kč)	42
Tabulka 5: Poskytovatelé dotací	43
Tabulka 6: Porovnání nákladů a výnosů (v Kč)	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

COPNI – Systém klasifikace netržních činností

CZ-NACE – Odvětvová klasifikace ekonomických činností

ČEZ – České energetické závody

ČR – Česká republika

ČSOS – Český svaz orientačních sportů

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

HOP – Hradecký orientační příměšťák

ICNPO – Mezinárodní klasifikace neziskových organizací

Kč – česká koruna

KHUS – Královéhradecká unie sportu

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OB – orientační běh

OK – orientační klub

OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických činností

OSN – Organizace spojených národů

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

TJ – tělovýchovná jednota

TSM – tréninkové středisko mládeže

ÚSC – územně samosprávné celky

z. s. – zapsaný spolek

ÚVOD

Nestátní neziskové organizace jsou pro společnost v dnešní době důležité, jelikož poskytují činnosti, které stát a ziskové organizace tak účinně zajišťovat nedokážou. Díky svému působení snižují státní výdaje a mají vliv na rozvoj společnosti.

Pro fungování nestátních neziskových organizací je potřebné získávat finanční prostředky. Ty nestátní neziskové organizace získávají z vlastních, cizích či potencionálních zdrojů. Může docházet také k prolínání těchto zdrojů. Nezbytnost financování nestátních neziskových organizací spočívá v nutnosti krýt své náklady.

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu hospodaření neziskové organizace OK Slavia Hradec Králové, která se specializuje na orientační běh. Analýza je prováděna v letech 2018-2022 a jsou v ní porovnávány náklady a výnosy organizace. Cílem této práce je pomocí analýzy dojít k doporučením a návrhům na zlepšení ekonomické situace organizace.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, které jsou dále rozčleněny do menších podkapitol. První a druhá kapitola jsou součástí teoretické části. První kapitola popisuje neziskový sektor a jeho roli v národním hospodářství. Také je zaměřena na charakteristiku neziskových organizací. Druhá kapitola se zabývá hospodařením nestátních neziskových organizací – detailněji popisuje základní principy financování a způsoby financování nestátních neziskových organizací. Také je zde kapitola věnovaná financování nestátních neziskových organizací v oblasti tělesné kultury a sportu. V této kapitole je zmiňována role Národní sportovní agentury.

Praktická část je obsažena ve třetí, čtvrté a páté kapitole. Třetí kapitola obsahuje charakteristiku OK Slavia Hradec Králové, kde je podrobně popsána klubová historie, účel a činnost oddílu, pořádané sportovní akce, členství a orgány klubu. Čtvrtá kapitola analyzuje náklady a výnosy orientačního klubu. V nákladech jsou analyzovány spotřebované nákupy, nakupované zboží, osobní a ostatní náklady, odpisy a poskytnuté příspěvky. Ve výnosech jsou rozebrány provozní dotace, přijaté příspěvky, tržby za vlastní výkony a zboží a ostatní výnosy. V závěru čtvrté kapitoly je vypočítán hospodářský výsledek, který udává, v jaké finanční situaci se organizace nachází. Poslední kapitola obsahuje zhodnocení a návrhy na zlepšení.

1. Definice neziskového sektoru a nestátní neziskové organizace

Ziskový sektor, ale také stát mnohdy nedokážou poskytovat určité činnosti tak efektivně jako právě sektor neziskový. Ten působí v oblastech vzdělání, školství, obrany, zdravotní péče, sociálních služeb, vědy či výzkumu. V těchto oblastech napomáhá ke společenskému rozvoji a snížení výdajů státu. Také v oblasti sdružování a podpory zájmových skupin ve společnosti hraje neziskový sektor důležitou roli (Krechovská, 2018). Dle Jošta (2019) je neziskový sektor prospěšný pro hospodářství také z hlediska odvádění daní do státního rozpočtu, odvádění zdravotního a sociálního pojištění z mezd zaměstnanců či nárůstu pracovních míst. Definici neziskového sektoru a jeho rolí v národním hospodářství se zabývá následující kapitola.

1.1. Neziskový sektor a jeho role v národním hospodářství

Národní hospodářství se z hlediska principu financování dělí dle Rektora (2010) na ziskový a neziskový sektor. V této práci je zkoumán sektor neziskový, který lze označit také sektorem netržním. Tento sektor je charakteristický cílem, kterým není dosažení zisku, ale dosažení užítku. Boukal (2013) uvádí jako součást neziskového sektoru tři podsektory:

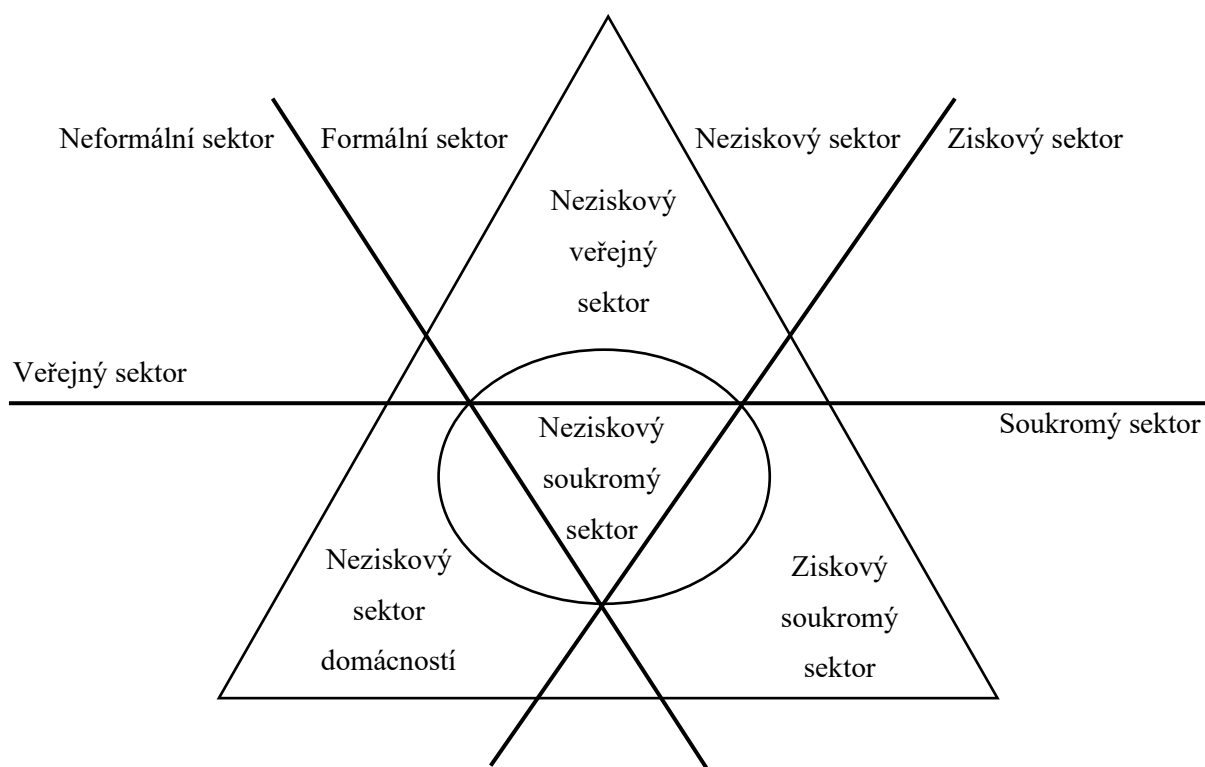
- veřejný,
- soukromý,
- sektor domácností.

Veřejný neziskový sektor je podle Rektora (2010) financován z veřejných prostředků, řízen veřejnou správou, probíhá v něm veřejná volba a podléhá veřejné kontrole. **Soukromý neziskový sektor** je financován ze soukromých zdrojů s neočekávaným návratem zdrojů v podobě zisku. **Sektor domácností** je pro národní hospodářství prospěšný zejména kvůli jeho přítomnosti v koloběhu finančních toků a vstoupením na trh produktu, faktoru a kapitálu.

Rozšířenou verzi v podobě čtyřsektorového modelu národního hospodářství uvádí ve své knize Stejskal (2012). Tvůrcem tohoto modelu je švédský ekonom Victor A. Pestoff, který vytvořil schéma (viz. obrázek 1), ve kterém rozdělil národní hospodářství do čtyř skupin:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- neziskový sektor domácností a
- ziskový soukromý sektor.

Dle Jošta (2019) se tyto výše zmíněné sektory rozlišují dle tří kritérií – forma financování, vlastnictví a formalizace. Oblast financování může být buď zisková, kde jsou organizace založené za účelem zisku, a naopak nezisková, jejichž cílem je primárně užitek. Forma vlastnictví je upravována buď veřejným nebo soukromým právem. Formálnost se rozděluje na formální (organizace, které jsou zapsané ve veřejném rejstříku a disponují identifikačním číslem) a neformální.



Obrázek 1: Rozdělení národního hospodářství dle V. A. Pestoffa

Zdroj: vlastní zpracování dle Stejskala (2012)

Do **neziskového veřejného sektoru** Stejskal (2012) zahrnuje organizace neziskové, veřejné a formální. Je pro ně charakteristické srozumitelné uspořádání kompetencí a povinností uvnitř organizace. Tyto organizace jsou zakládány na neziskovém principu a upravuje je veřejné právo. Příkladem mohou být obce, kraje, příspěvkové organizace či organizační složky. Do **neziskového sektoru domácností** lze zahrnout soukromé organizace, které nemají institucionalizovanou podobu a jsou neziskové (př. domácnosti, neformální kluby, neformální svazy). Do **sektoru ziskového soukromého** patří ziskové, formální a soukromé organizace, které fungují na principech tržní ekonomiky. Příkladem jsou společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti či podnikatelé/živnostníci. Pod **neziskový soukromý sektor** spadají organizace neveřejné, tedy upravované normami soukromého práva, formální a neziskové (př. nadace, církve, spolky). Tomuto sektoru se věnuje následující kapitola.

1.2. Charakteristika neziskových organizací

Nezisková organizace je dle Pelikánové (2016) taková organizace, která se snaží poskytovat obyvatelům veřejné služby a vyrábět výrobky, které nejsou zdrojem příjmů osob v organizaci. Od ziskové organizace se liší tím, že není založena za účelem zisku. Anglický ekvivalent pro neziskovou organizaci je „non-profit organization“, neboli jiným českým synonymem „nevýdělečná organizace“.

1.2.1. Rozdělení a vlastnosti neziskových organizací

Neziskové organizace dělí Pelikánová (2016) dle zřizovatele na státní a nestátní, kterým se také říká soukromé či nevládní. Zřizovatelem státních neziskových organizací je buď stát, kraje, obce či jejich organizační složky. Naopak nestátní neziskové organizace jsou zřizovány občany. Neziskové organizace se podle Kryškové (2019) a Hyánka (2011) vyznačují vlastnostmi jako:

- neziskovost,
- dobrovolnost,
- samosprávnost,
- organizovanost,
- soukromé vlastnictví.

Jošt (2019) udává, že **neziskovost** znamená, že není možné přerozdělit zisk z činnosti mezi vedení ani vlastníky nestátní neziskové organizace. Zisk, který organizace mohou mít, musí být použit na její rozvoj. **Dobrovolnost** se projevuje formou darů či neplacenou prací pro organizaci. Tato vlastnost tedy znamená dobrovolné zapojení uvnitř organizace. **Samosprávnost** je schopnost řízení organizace bez ovládnutí zvenčí. Organizace mají své vlastní postupy kontroly činností (nejsou kontrolovány státem) a jsou schopné samy sebe řídit. **Organizovanost** znamená, že má organizace určitou strukturu. Neziskové organizace jsou **soukromé**, jelikož jsou odděleny od státní správy, a ani se jí neřídí. Stejskal (2012) dále dodává vlastnost veřejné prospěšnosti, kde je důležité, aby organizace přispívala k veřejnému dobru a k dobru lidí.

1.2.2. Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace se rozdělují podle několika hledisek. Mezi ty nejdůležitější uvádí Stejskal (2012) hlediska:

- globálního charakteru,
- realizované činnosti (předmětu),
- typologických znaků.

Dle **globálního charakteru** existují podle Pelikánové (2016) organizace veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. Funkcí veřejně prospěšných organizací je produkce statků, které uspokojují potřeby společnosti. Příkladem těchto organizací mohou být charitativní, zdravotnické, ekologické a vzdělávací organizace. Autorka uvádí jako konkrétní příklad Český červený kříž. Druhým typem je organizace vzájemně prospěšná, která se snaží sloužit svým členům podporováním a uspokojováním jejich potřeb. Krechovská (2018) zahrnuje pod tyto organizace zájmová sdružení, profesní či sportovní spolky (př. Sokol).

Klasifikací dle **realizované činnosti (předmětu)** se zabývá Stejskal (2012), který udává klasifikace: Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO), Systém klasifikace netržních činností podle OSN (COPNI), Odvětvová klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Do klasifikace ICNPO lze zahrnout kulturu, sport, vzdělání, sociální služby, náboženství, životní prostředí, komunitní rozvoj, bydlení či mezinárodní aktivity. Klasifikace COPNI obsahuje odvětví rekreace a kultury, zdraví, vzdělání, sociální péče, náboženství, bydlení či ochrany životního prostředí. Do poslední klasifikace CZ-NACE, která se dříve označovala zkratkou OKEČ, spadají činnosti vzdělání, zdravotní a sociální péče, tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti či sportovní, zábavní a rekreační činnosti.

Členěním dle různých **typologických znaků** se zabývá Rektořík (2010), který rozdělil neziskové organizace na:

- soukromoprávní organizace:
 - vzájemně prospěšné (profesní komory, zájmová sdružení);
 - veřejně prospěšné (obecně prospěšné společnosti, nadace, církve, politické strany);
 - typu obchodních společností, s globálním charakterem veřejně i vzájemně prospěšné činnosti (akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, družstva);

- veřejnoprávní organizace:
 - typu organizačních složek, příspěvkových organizací státu a ÚSC, s globálním charakterem veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti (obce, kraje, Akademie věd ČR, Ústavní soud ČR, organizační složky státu a ÚSC);
 - ostatní, s globálním charakterem veřejně prospěšné činnosti (Česká televize, Česká národní banka, státní fondy).

1.3. Nestátní neziskové organizace

V České republice tvoří dle Stejskala (2012) početnější skupinu neziskových organizací nestátní neziskové organizace. Jsou to organizace, které nezaložil stát, ale fyzické osoby naplňující právo sdružovat se. Autor podotkl, že mohou existovat organizace, které jsou průnikem státních a nestátních organizací. Jako příklad zmínil veřejné vysoké školy založené zákonem, které jsou však řízené vlastní samosprávou. Kryšková (2019) v této souvislosti doplňuje definici nestátních neziskových organizací jako „*neziskové organizace, které nejsou svými příjmy a výdaji napojeny na státní rozpočet anebo na rozpočet územních samosprávných celků.*“ Kryšková (2019, s. 18).

S existencí neziskového sektoru a nestátních neziskových organizací souvisí také funkce, které by měly organizace realizovat. Mezi ně Krechovská (2018) zařadila funkce:

- ekonomickou,
- sociální a
- politickou.

V rámci **ekonomické funkce** působí neziskové organizace jako výrobce a spotřebitel statků a služeb či zaměstnavatel. Skrz **sociální funkci** poskytuje nezisková organizace specifické statky a služby, kterými uspokojuje společenské potřeby, a také umožňuje členům zapojovat se do života společnosti a podílet se na její činnosti. V rámci **politické funkce** by měla organizace usilovat o ochranu členů před porušením základních lidských práv a svobod, a mimo jiné by měla lidem umožnit ovlivňovat veřejné mínění, což vede k rozvoji demokracie. K výše zmíněným funkcím připojuje Stejskal (2012) také **funkci informační**, která slouží k informování lidí, a **funkci kontrolní**, která dohlíží na demokratický proces uplatňování veřejné volby.

Je však také třeba věnovat pozornost dalším znakům nestátních neziskových organizací. Ty jsou popsány například Kavanem (2022). Tyto organizace nejsou založeny za účelem zisku

ani za účelem podnikání. Snaží se uspokojovat zejména potřeby občanů a naplňovat jejich požadavky a cíle. Dále se nestátní neziskové organizace charakterizují tím, že jsou právnickými osobami, které mohou být financovány z veřejných rozpočtů. V otázce vstupu do organizací se nestátní neziskové organizace vyznačují dobrovolným vstupem a autonomním působením. Uvnitř organizace si tvoří dle právní úpravy neformální členskou strukturu. Založení organizace následuje po rozhodnutí členů, čím se chtějí zabývat, jakým směrem se orientovat atd. Vytváří si svoji vizi, která odkazuje na výše zmíněné otázky.

1.3.1. Druhy nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace byly do konce roku 2013 upravovány zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Tento zákon a další právní předpisy byly ale 1. 1. 2014 nahrazeny novým občanským zákoníkem – zákonem č. 89/2012 Sb. Tento zákon klasifikuje dle Kryškové (2022) mezi základní nestátní neziskové organizace:

- spolky,
- fundace (nadace a nadační fondy),
- ústavy,
- společenství vlastníků jednotek,
- zájmová sdružení právnických osob.

Jošt (2019) uvádí, že základní podmínky **spolku** a jeho právní náležitosti najdeme v občanském zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.). Cílem spolku je aktivitou členů uspokojovat jejich potřeby a naplňovat zájmy spolku, který může být buď veřejně nebo vzájemně prospěšný. Mezi podmínky patří, že v názvu spolku musí být slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratka „z. s.“. Zakladateli spolku jsou minimálně 3 osoby, které spojuje stejný zájem. To samé platí také pro členy spolku, kterými mohou být jak fyzické, tak právnické osoby.

Spolek se zakládá stanovami, které musí dle Krechovské (2018) obsahovat – název, sídlo, účel, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu. Ten může být zvolen buď jako kolektivní (tvořený výborem) nebo individuální (v čele s předsedou). Kromě statutárního orgánu může mít spolek také orgán nejvyšší, do kterého spadá nejčastěji členská schůze. Ta má za úkol určení hlavního cíle spolku, schvalování výsledku hospodaření, rozhodování o přijetí či vyloučení členů, rozhodování o změně stanov či zrušení spolku. Vedle nejvyššího a statutárního orgánu může dle Jošta (2019) spolek zřídit také kontrolní a rozhodčí komise. Jelikož se jedná o neziskový spolek, uvádí Kavan (2022), že *„podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Případný zisk z činnosti spolku lze použít pro spolkovou činnost*

včetně správy spolku (§§ 214-217 zákon č. 89/2012 Sb.).“ (Kavan, 2022, s. 27). Případná likvidace spolku se řeší na základě podnětu od osoby, která zrušení požaduje. Jiným důvodem může být výkon činnosti v nesouladu se zákonem, či nucení osob být uvnitř spolku proti jejich vůli. Mezi spolky patří například Klub českých turistů, Český horolezecký svaz, sportovní kluby či myslivecká sdružení.

Dalším typem nestátních neziskových organizací mohou být **fundace** upravované také zákonem č. 89/2012 Sb., kterými jsou dle Krechovské (2018) jak nadace, tak nadační fondy. Kavan (2022) definuje **nadace** jako účelová sdružení, která vznikla podle zákona o nadacích a nadačních fondech. Funkcí nadací je dosahovat dobročinných a obecně prospěšných cílů, mezi které autor zařadil *„rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.“* (Kavan, 2022, s. 27). Mezi nadace v České republice patří například Česká nadace sportovní reprezentace, Nadace ČEZ či Nadace Dobrý anděl. Pelikánová (2016) zmiňuje, že podle nového zákona smí mít nadace jako vedlejší činnost podnikatelské aktivity, u kterých ale zisk putuje na podporu činnosti hlavní. Naproti tomu **nadační fondy** mají dle Jošta (2019) stručnější právní úpravu než nadace. Dalším rozdílem je délka jejich existence, která je oproti nadacím krátkodobější. Příkladem nadačních fondů je v České republice Nadační fond Českého rozhlasu či Nadační fond Kapka naděje.

Jiným typem nestátních neziskových organizací jsou **ústavy**, které mohou v porovnání s nadacemi ve své hlavní činnosti podnikat. Jsou zakládány *„za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky.“* (Krechovská, 2018, s. 34). Mezi příklady českých ústavů lze zahrnout vysokoškolské ústavy, Ústav pro jazyk český či Ústav paměti národa.

Dle občanského zákoníku jsou dále upravována **společenství vlastníků jednotek**, která mají za cíl zajišťovat správu pozemků a domů, a **zájmová sdružení právnických osob**, která však nelze dle nového zákoníku nově zakládat. U sdružení, která existovala k 31. 12. 2013, platí, že mohou ve své činnosti pokračovat a využívat starých platných předpisů ze zákona č. 40/1964 Sb. Z názvu vyplývá, že členové jsou právnickými osobami, které sdružení založily za účelem dosažení vybraného cíle a ochrany svých zájmů.

Mezi nestátní neziskové organizace upravované jinými zákony než občanským zákoníkem, zahrnuje Kryšková (2022) politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti,

vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby, obecně prospěšné činnosti, honební společenstva a profesní komory.

1.3.2. Vize a poslání

Důležitým procesem pro založení organizace a pro její následné úspěšné fungování je tvorba vize a poslání. Pokud jsou tyto dva nástroje dobře vytvořené, pomůže to organizaci k eliminaci problémů. Těmto výzvám se věnuje další podkapitola. Nejprve je ale třeba si ujasnit rozdíl mezi vizí a posláním.

Vize udává, čím chce organizace být, a čeho chce dosáhnout. Důležitými vlastnostmi vize jsou dle Rektořika (2010) srozumitelnost, krátkost a neměnnost. Mimo jiné je zásadní i jasná představivost zakladatelů organizace, jak budou svoje aktivity naplňovat. Také je třeba informovat členy organizace o tom, jak přispívat k dosažení cílů v organizaci.

Naopak **poslání** ukazuje, čím organizace je, o co usiluje, a jakým směrem směřuje. Poslání by mělo danou organizaci diferencovat od srovnatelně orientovaných organizací. Oproti vizí se může měnit a vyvíjet. Podle Novotného (2008) by mělo dobře formulované poslání plnit tyto 2 funkce:

- vytváření představy, kam organizace směřuje, a čeho bude dosahovat,
- sjednocování chování členů organizace při realizování úkolů.

1.3.3. Problémy nestátních neziskových organizací

Není možné, aby nestátní neziskové organizace působily bez komplikací. V poslední době se dlouhodobě potýkají s několika problémy. Pelikánová (2016) spatřuje jako hlavní příčinu málo finančních prostředků a vysokou míru neefektivnosti, která je zapříčiněna nedostatečnou profesionalizací pracovníků a nepřehlednou a složitou legislativou.

Mezi další problémy v neziskovém sektoru uvádí Jošt (2019): nedostatek odborníků a schopných manažerů, složitá pravidla pro vznik a fungování organizace, potřeba samofinancování, nedostatečně vymezená veřejná a vzájemná prospěšnost, starý dotační systém resortů, netransparentní neziskový sektor, slabost finančních zdrojů a veřejných rozpočtů, absence všeobecné koncepce rozvoje, závislost na EU фондах a veřejných zdrojích a slabá finanční stabilita.

2. Hospodaření nestátních neziskových organizací

S dlouhodobým fungováním nestátních neziskových organizací souvisí podle Stejskala (2012) zejména jejich hospodaření. Důležitou roli hraje získávání zdrojů na krytí nákladů prováděných činností. Jak již bylo výše zmiňováno, organizace v neziskovém sektoru jsou takové organizace a instituce, u kterých není primárním záměrem dosažení zisku, ale dosažení přímého užitku. Neznamená to ale, že organizace zisk mít nemohou, a že nemohou podnikat. Případně získané prostředky musí využít na rozvoj své vlastní neziskové organizace. Obecnými principy financování nestátních neziskových organizací se zabývá následující podkapitola.

2.1. Základní principy financování nestátních neziskových organizací

Principy financování znázorňují trojstranný vztah, který mají zákazníci, nestátní neziskové organizace a donátoři. Pelikánová (2016) mezi hlavní principy uvádí vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy. Tyto principy slouží organizaci k získávání prostředků na krytí svých nákladů.

2.1.1. Vícezdrojovost

Vícezdrojovost je pro neziskové organizace důležitá, jelikož v případě selhání jednoho zdroje mohou využít zdroj jiného donátora. Dle Stejskala (2012) to také znamená, že dárci nemusí pokrývat celkové náklady konkrétní aktivity, ale tyto náklady se rozdělí mezi více dárců.

Zdroji financování se zabývá Pelikánová (2016), která je rozděluje dle různých kritérií:

- dle charakteru zdrojů,
- dle geografického původu,
- dle prostředků organizace,
- dle způsobu nabytí,
- dle vlastnictví.

Dle **charakteru zdrojů** lze zdroje dělit na finanční a nefinanční. Mezi finanční lze zahrnout peněžní prostředky či přijaté dotace. Mezi nefinanční zdroje spadají věcné dary, know-how, informace či dobrovolnictví. Dle **geografického původu** se zdroje rozlišují na domácí (lokální) a zahraniční. Příkladem domácích zdrojů pro oblast sportu jsou prostředky od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo od Národní sportovní agentury, která je blíže představena v dalších částech této práce (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, c2024). Na druhé straně domácích zdrojů stojí prostředky od zahraničních donátorů. Mezi ně

lze zařadit například Mezinárodní olympijský výbor, který získané peníze z Olympijských her alokuje na rozvoj sportu do zemí po celém světě (International Olympic Committee, c2024).

Dle **prostředků organizace** rozděluje Stejskal (2012) zdroje na externí a interní. Externí jsou získávány z cizích, soukromých a veřejných prostředků. Jako příklad externích zdrojů z oblasti sportu uvádí Durdová (2015) příjmy ze státního rozpočtu, rozpočty krajů a obcí či zdroje od sponzorů. Naopak u interních zdrojů jde například o příjmy z členských příspěvků, prodeje vstupného či propagačních statků. Jde tedy o prostředky, které jsou zajišťovány z vlastní činnosti.

Způsob nabytí zdrojů je buď přímý nebo nepřímý (v podobě daňových úlev). Přímé nabytí je obvykle formou darů, kterými mohou být například ze sportovní oblasti výrobky či služby od sponzorů, které mohou sloužit jako ceny pro vítěze (Čáslavová, 2020).

Dle **typu vlastnictví** dělí Pelikánová (2016) zdroje na veřejné a soukromé. Veřejnými zdroji se rozumí státní správa, samospráva, mezinárodní instituce a daňová asignace. Pod soukromé zdroje spadají individuální dárci, podnikatelé a nadace.

Sport	Tělesná výchova	Pohybová rekreace
<ul style="list-style-type: none"> • státní rozpočet • místní rozpočty • vlastní příjmy sportu • soukromé zdroje • firmy, domácnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • státní rozpočet • místní rozpočty • domácnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • státní rozpočet • místní rozpočty • vlastní příjmy • soukromé zdroje • firmy, domácnosti

Obrázek 2: Vícezdrojové financování tělesné kultury

Zdroj: vlastní zpracování dle Hobzy (2006)

K lepšímu pochopení vícezdrojovosti lze uvést schéma vícezdrojového financování tělesné kultury (viz. obrázek 2), z něhož lze zřetelně vyčíst, že tělesná kultura může být financována z více než jednoho zdroje.

2.1.2. Samofinancování

Samofinancování neziskové organizace je taková činnost, která zabezpečuje příjmy organizace a napomáhá jí k finanční stabilitě a nezávislosti. Krechovská (2018) uvádí jako nejobvyklejší

způsob samofinancování získávání finančních prostředků prostřednictvím prodeje svých výrobků či služeb. Mezi další formy samofinancování doplňuje Boukal (2013):

- příjmy z vybraných členských příspěvků,
- příjmy z pronájmu hmotného a nehmotného majetku,
- příjmy z úroků z vkladů.

Pro princip samofinancování platí pravidlo – čím je vyšší, tím je organizace nezávislejší. Dle Stejskala (2012) nemusí příjmy organizace pocházet pouze z její hlavní činnosti, ale také z vedlejší, pokud je výtěžná. V této souvislosti je však důležité zmínit, že pouze samotné samofinancování obvykle organizacím nestačí k jejich fungování, a je často zapotřebí také vnější podpory.

Jak uvádí Pelikánová (2016), organizacím plynou ze samofinancování mimo finančních zdrojů navíc také psychologické výhody, mezi které patří například:

- nárůst sebevědomí zaměstnanců,
- rozvoj lidských zdrojů uvnitř organizace,
- ovlivnění donátorů.

2.1.3. Fundraising

Kromě financování organizace z interních zdrojů je mnohdy třeba organizaci financovat také z externích zdrojů. Tento typ činnosti se nazývá fundraising, který Boukal (2013) definuje jako: „soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání.“ (Boukal, 2013, s. 15). Dle Pelikánové (2016) se jedná o získané hmotné i nehmotné zdroje pro chod organizace. Zdůrazňuje, že nejenom zdroje jsou důležité, ale také důvěra, která napomáhá ke stabilitě a udržitelnosti neziskové organizace. Podle Stejskala (2012) je v otázce fundraisingu důležité věnovat pozornost také významnému a potřebnému budování dlouholetých a řádných vztahů s dárci.

Existuje několik forem fundraisingu, mezi které zařazuje Pelikánová (2016) například:

- individuální fundraising,
- firemní fundraising,
- fundraising od státních donátorů,
- nadace a nadační fondy,
- Evropskou unii.

Individuální fundraising obsahuje peněžní prostředky od jednotlivců. Bývají ve formě darů, veřejných sbírek, loterií, dobročinných aukcí, odkazu v závěti atd. **Firemní fundraising** souvisí s oslovováním firem za účelem získání daru, finančních prostředků z reklamy, propagace, dobročinné akce, slevy při nákupu zboží či služeb. **Fundraising od státních donátorů** zahrnuje zisk prostředků z projektů statní správy a samosprávy. Skrze **nadace a nadační fondy** lze získat prostředky z projektů, nadačních příspěvků, dotací či grantů. A jelikož je Česká republika členem **Evropské unie**, tak lze do forem fundraisingu zahrnout také prostředky ze zakázek a projektů Evropské unie (Pelikánová, 2016).

Otázkou, z jakých zdrojů se podpora získává, se zabývá Šedivý (2017). Mezi metody fundraisingu řadí osobní setkání, veřejné sbírky, telefonické oslovení, poštovní oslovení, benefiční akce, dárcovské SMS, členské příspěvky či sdílený marketing.

Pelikánová (2016) zdůrazňuje, že mezi nejúčinnější metody fundraisingu patří zejména osobní setkání, veřejné sbírky, telefonické a poštovní oslovení. U osobního setkání je důležitým aspektem připravenost, která vede k úspěšnému výsledku. Následkem nepřipravenosti před osobním jednáním může být nesrozumitelný projev, neporozumění věci, špatná osoba, na kterou se obracíme, či očividný zájem pouze o získání finančních prostředků.

Oproti tomu veřejná sbírka má za úkol shromážďovat peněžité prostředky od donátorů na veřejně prospěšný účel. Tím může být dle autorky rozvoj vzdělání, tělovýchovy a sportu, ochrana životního prostředí a kulturních památek. Další způsoby (např. oslovení prostřednictvím telefonu či poštou) jsou méně účinné než předchozí dvě metody, avšak jejich výhodou je oslovení širší veřejnosti.

2.1.4. Neziskovost

Neziskovost je podle Stejskala (2012) základem pro fungování neziskových organizací. Jak už bylo vícekrát zmíněno, příjmy, které organizace získá z vedlejší činnosti, nesmí být rozděleny mezi členy, ale musí být poskytnuty na splacení nákladů činností, za kterými byla organizace založena. Je zde tedy vidět rozdíl oproti ziskovým organizacím, u kterých mohou být příjmy rozděleny mezi vlastníky organizace. Pelikánová (2016) zdůrazňuje pojem transparentnosti příjmů, u kterého je důležité zveřejňování dokumentů (výročních či tiskových zpráv) veřejnosti, což napomáhá k důvěře mezi spolupracovníky, členy a donátory.

2.1.5. Daňové úlevy

Posledním principem financování nestátních neziskových organizací jsou daňové úlevy. Pelikánová (2016) uvádí čtyři daňové režimy pro tok finančních prostředků:

- osvobození finančních toků organizací od daní,
- úlevy na daních organizacím,
- úlevy na daních donátorům,
- daňová asignace.

Prvním je **osvobození finančních toků od daní** (*tax exemption*). Příkladem tohoto režimu je podle Stejskala (2012) osvobození:

- příjmů z hlavní a vedlejší činnosti neziskové organizace od daně z příjmů právnických osob,
- od majetkových daní – daň z nemovitosti, darovací a dědická daň,
- příjmů z hlediska DPH.

Druhým režimem jsou **úlevy na daních neziskové organizace** (*tax credit*), kde se může uplatnit po vypočtení daně z příjmu snížení daňové povinnosti. Třetím typem je **úleva na daních donátorům** (*tax benefit*). Tento režim je výhodný pro dárce, kteří mohou výši daru uplatnit jako nezdanitelnou část základu daně či odčitatelnou položku. Posledním, méně tradičním režimem je **daňová asignace**, která má podle Krechovské (2018) „*možnost odvést část daně z příjmů konkrétní neziskové organizace podle výběru poplatníka.*“ (Krechovská, 2018, s. 42). Avšak tato možnost je v České republice po několika neúspěšných pokusech stále neschválena (Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 2022).

2.2. Způsoby financování nestátních neziskových organizací

Způsoby financování znázorňují vztah mezi financovaným subjektem a tím, kdo finance subjektu poskytuje. Jinými slovy, jakým způsobem se poskytují zdroje nestátní neziskové organizaci. Pelikánová (2016) rozděluje způsoby financování na:

- účelové,
- výkonové,
- globální,
- kombinované.

Podrobně tyto způsoby rozebírá ve své knize Stejskal (2012). **Účelové financování** je dle něho nejčastěji využívaným způsobem financování. Jak z názvu vyplývá, je dán účel (v podobě schváleného projektu), na který musí být poskytnuté prostředky použity. Ve sportu se může jednat o dotace poskytované na spotřebu materiálu, úhradu cestovního či na zaplacení soustředění. Opačným způsobem je způsob **výkonový**, ve kterém se finanční prostředky poskytují až po provedení projektu či naplánovaných aktivit. Pro sportovce je tento typ financování většinou formou dotací, které obdrží za dosažené výsledky v soutěžích.

Globální financování, někdy také označované jako *lump sum*, slouží k poskytování předem určených prostředků na provedení naplánovaných činností. Typickým, všeobecně známým příkladem, může být financování sportovců na základě podepsaných smluv se sportovními týmy. Kde sportovec obdrží předem stanovenou částku za připojení se do týmu. Protože praxe ukazuje, že má každý z uvedených způsobů svá negativa, existuje způsob **kombinovaného financování**, který má za úkol tyto nedostatky odstranit.

2.3. Zdroje financování nestátních neziskových organizací

U nestátních neziskových organizací není dán jednotný způsob získávání finančních prostředků pro jejich činnosti. To určují až jejich vnitřní předpisy. Zdroje financování organizací rozděluje Stejskal (2012) na:

- financování z vlastních zdrojů,
- financování z cizích zdrojů,
- financování z potencionálních zdrojů.

Jak již z názvů těchto zdrojů vyplývá, financování organizace je možné buď vlastní činností, či za podpory zevnějšku, nebo také z potencionálních zdrojů. Samozřejmě ale může docházet k průniku zmíněných zdrojů. Každá z těchto oblastí je rozebrána v následujících podkapitolách.

2.3.1. Financování z vlastních zdrojů

Financováním z vlastních zdrojů se rozumí získávání finančních prostředků z vlastní činnosti. Jinými slovy se tento zdroj nazývá samofinancováním. Do vlastních zdrojů zahrnuje Pelikánová (2016):

- členské příspěvky,
- příjmy z výkonu hlavní činnosti,
- příjmy z doplňkových činností,

- podnikání.

Ke členství v neziskové organizaci se pojí povinnost platit každoročně **členské příspěvky**. Jejich výše je uvedena ve stanovách či statutu organizace. Stanovení výše příspěvku musí být zaznamenáno usnesením výboru organizace.

Příjmy z výkonu hlavní činnosti pocházejí z uskutečněných projektů a uspořádaných akcí. Naopak **příjmy z výkonu doplňkových činností** nastávají v situacích, kdy chce organizace co nejvíce využít svého ekonomického potenciálu, který pramení z vlastnictví majetku. Může jít například o pronájem hal, hřišť, budov či vybavení. Tyto činnosti napomáhají organizaci ke zlepšení hospodářského výsledku (Pelikánová, 2016).

Podnikáním se rozumí aktivity, pro které je primárním účelem zisk. Stejskal (2012) uvádí, že nestátní neziskové organizace mohou podnikat jen pokud to není právními předpisy omezeno či vyloučeno. Pelikánová (2016) zařazuje do podnikání v nestátních neziskových organizacích:

- propagaci,
- organizaci výstav a koncertů,
- organizaci vzdělávacích seminářů,
- prodej vyrobených či nakoupených předmětů,
- organizaci táborů a zájezdů.

2.3.2. Financování z cizích zdrojů

Opakem vlastních zdrojů jsou cizí zdroje, které jsou organizaci poskytovány na dobu určitou a je požadováno jejich navrácení, které je navýšené o úrok. Organizace si musí rozmyslet, jestli je pro ni financování z cizích zdrojů smysluplné a výhodné. Následkem špatného rozhodnutí může být hrozba nesplnění závazků, tíživá finanční situace či pokažená pověst. Poskytovatelem cizích zdrojů jsou nejčastěji banky, které mohou organizaci poskytnout finance například na financování svých projektů a aktivit (Stejskal, 2012).

2.3.3. Financování z potencionálních zdrojů

Potencionální zdroje jsou nenárokovými zdroji, o které organizace požádá veřejnou instituci a následně ji jsou přiděleny na určitý projekt. Tato finanční podpora musí být využita na vybraný účel a vybrané náklady. Ty často nejsou institucemi zcela pokryty, a je třeba, aby byly dopláceny organizací (Stejskal, 2012).

Pelikánová (2016) do potencionálních zdrojů zahrnuje:

- příspěvky ze zdrojů Evropské unie (regionální operační programy);
- dotace ze státního rozpočtu:
 - přímé (dotace ministerstev) a
 - nepřímé;
- příspěvky územních samospráv (grantové programy);
- příspěvky nadací a nadačních fondů (ekologické, vzdělávací, preventivní programy);
- firemní dárcovství (finanční dary, sbírky, aukce);
- individuální dárcovství (veřejné a kostelní sbírky).

Mezi další potencionální zdroje zařazuje Stejskal (2012) také sbírky, loterie, daňové asignace a daňové úlevy, které byly výše vysvětlovány.

2.4. Financování NNO v oblasti tělesné kultury a sportu

Mezi nestátní neziskové organizace patří sportovní organizace, u kterých je financování taktéž velice důležité a potřebné. Ve většině zemí dle Hobzy (2006) platí, že jsou sport, tělesná kultura a pohybová rekreace státem finančně podporované oblasti. To stejné platí také pro Českou republiku, avšak Flemr (2022) zmiňuje menší podporu v porovnání s např. skandinávskými zeměmi.

Dle Hodaně (2010) tvoří důležité zdrojové složky tělesné kultury rozpočty domácností, státní rozpočet a místní rozpočty (tj. rozpočty územně samosprávných celků). Obecně závazný právní předpis, který upravuje financování sportu, je zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu. V tomto zákoně je pozornost věnována také Národní sportovní agentuře, která je aktuálně ústředním správním úřadem ve věcech sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. Převzala tak funkci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které se do roku 2020 soustředilo na podporu sportu v České republice (ČESKO, 2024).

2.4.1. Financování sportovních NNO z veřejných zdrojů

Prvním způsobem, jak se dají tyto organizace podporovat, jsou veřejné zdroje, do kterých Hobza (2006) zařazuje státní rozpočet, rozpočty územně samosprávných celků nebo také evropské fondy. Prostřednictvím těchto rozpočtů jsou poskytovány organizacím dotace. Ty mohou být podle Stejskala (2012) účelové a neúčelové. V oblasti sportu jsou podle Durdové (2019) typickými dotacemi účelové dotace. Ty se poskytují zejména na sportovní reprezentaci, sportovní centra mládeže, veřejně prospěšné sportovní programy, investice do sportovních

zařízení a na podporu akcí (sportovních, tělovýchovných, společenských). Součástí veřejných zdrojů je v České republice zmiňovaná Národní sportovní agentura.

2.4.1.1. Národní sportovní agentura

Národní sportovní agentura se sídlem v Praze vznikla 1. srpna 2019. V jejím čele stojí předseda, který je jmenován vládou na návrh předsedy vlády. Od 1. prosince 2022 je jím Ondřej Šebek. Předseda spadá do rady Agentury, která je dále složena z místopředsedy a člena rady. Agentura se stará o tvorbu návrhu plánu státní politiky ve sportu, který dále zasílá vládě ke schválení. Tento plán obsahuje cílové skupiny sportovců, organizací a sportovních oblastí, pro které je podpora určena. Mezi hlavní funkce Agentury patří poskytování a následná kontrola použitých finančních zdrojů do programů na rozvoj a podporu sportu, turistiky a sportovní reprezentace státu. Další důležité kroky Národní sportovní agentury ze zákona o podpoře sportu (§ 3a zákona č. 115/2001 Sb.) jsou:

- vytváření podmínek pro sport dětí a mládeže,
- antidopingový program,
- koordinace resortních sportovních center Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra,
- propagace sportu,
- spolupráce se sportovními organizacemi.

Kromě finančních prostředků od Národní sportovní agentury, uvádí Hodaň (2010) také financování ze soukromých zdrojů. Jak již bylo zmíněno výše na obrázku 2, u financování sportu se využívá vícezdrojového financování, ve kterém se oblasti veřejných a soukromých zdrojů prolínají.

2.4.2. Financování sportovních NNO ze soukromých zdrojů

Další způsob financování sportovní organizace je financování skrze soukromé zdroje, u kterých tvoří největší část výdaje domácností. Mezi další soukromé zdroje lze zařadit finance, které organizaci plynou v rámci její **hlavní činnosti**. K těmto způsobům zařazuje Novotný (2011):

- příjmy z členských příspěvků,
- příjmy ze startovního a vstupného na sportovní akci,
- či příjmy z prodeje propagačního materiálu.

Příjmy mohou organizaci připadnout také z její případné **podnikatelské činnosti**.

Mezi ně zahrnuje Durdová (2019) příjmy z:

- pronájmu sportovišť,
- pořádání zábavných akcí,
- prodeje občerstvení,
- poskytování poradenství,
- prodeje sportovního zboží,
- poskytování workshopů a doškolování.

Avšak nejvíce financí z podnikatelské činnosti plyne sportovním neziskovým organizacím z **reklamy**. Tou se zabývá ve své knize Čáslavová (2020), která popisuje reklamu jako *„placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu prostřednictvím komunikačních médií.“* (Čáslavová, 2020, s. 143). Reklama ve sportu se podle Novotného (2011) může vztahovat, jak na sportovní zařízení, kde se má organizace snažit představovat své zařízení víceúčelově a splňovat kritéria a přání návštěvníků, tak na sportovní akce. Tam by měl pořadatel zaujmout budoucí návštěvníky poutavou a zajímavou reklamou s cílem nalákat co největší počet lidí.

3. OK Slavia Hradec Králové

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu hospodaření neziskové organizace OK Slavia Hradec Králové. Tento zapsaný spolek se sídlem Nad Rybníky 2053/4, Nový Hradec Králové, 500 08 Hradec Králové je dle stanov „*samosprávným a dobrovolným svazkem členů vedených společným zájmem o tělovýchovu, sportovní turistiku, organizační, osvětovou a hospodářskou činnost ve smyslu zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku.*“ (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2024).

3.1. Historie sportovního klubu

Klub TJ Slavia Hradec Králové vznikl v roce 1984 po tom, co se pár jednotlivců z řad dospělých a žactva oddělilo od oddílu TJ Rudá hvězda Hradec Králové. První překročení hranice sta členů nastalo již po třech letech od založení. Nadcházející roky po roce 1984 byly pro oddíl sportovně úspěšné. Dařilo se především žákům a dorostencům, kteří tvořili tři čtvrtiny členů TJ Slavia Hradec Králové. Špatné období nastalo po organizačních změnách, které proběhly v roce 1989, a málem to způsobilo zánik oddílu. Vše se zlepšilo po roce 1995, kdy se klub rozrostl a členové se ustálili. Tréninkovou základnou byl od roku 2005 šatnový objekt u hospody na pláži rybníku Biřička. To se však mezi roky 2006-2008 měnilo, jelikož oddíl zainvestoval do vlastního pozemku a vystavil klubovnu nedaleko zmiňovaného rybníku. Tento projekt byl financován z vlastních zdrojů oddílu, které tvořily příspěvky členů a dary. Poměrně velkou část dostal oddíl také od města Hradec Králové v rámci programu Údržba a rozvoj sportovišť. Ke změně názvu klubu TJ Slavia Hradec Králové na OK Slavia Hradec Králové došlo až roku 2014 (OK Slavia Hradec Králové, 2024).

Nyní tvoří základnu klubu žactvo, dorost, junioři, dospělí a veteráni. Každá ze skupin má své trenéry, kteří se starají jak o trénování, tak také o získávání dotací pro svou skupinu. Členové klubu se v roce pravidelně účastní oblastních a republikových závodů. Několik zástupců klubu se může pyšnit také úspěchy ze světových závodů. Jmenovitě se jedná o Michala Jedličku, Zuzanu Jedličkovou, Karolínu Kettner, Lenku Mechlovou, Lukáše Chmelaře, Nikolu Thýnovou, Petru Holečkovou či Adama Černíka.

3.2. Účel a činnost sportovního klubu

Dle stanov (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2024) je účelem oddílu OK Slavia Hradec Králové:

- organizování sportovní činnosti,
- účast na sportovních, tělovýchovných a turistických akcích a orientačních sportů,
- organizování volnočasových aktivit pro veřejnost,
- vytváření materiálních a tréninkových podmínek,
- dbání o ochranu životního prostředí a přírody,
- práce s dětmi a mládeží v oblasti sportu,
- budování, udržování a využívání sportoviště ke sportu, pohybu a rekreaci,
- vytváření ekonomické základny,
- vedení členů k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel,
- napomáhání k rozvoji veřejného života, kultury a zdraví.

Klub OK Slavia Hradec Králové se zabývá především sportovní přípravou tréninkových skupin (od žactva po veterány). Tyto skupiny se účastní tréninků, rozborů a soustředění. Ty slouží jako příprava na závody, které jsou v několika skupinách nezbytné pro získání závodních licencí a následných příspěvků a dotací. Kromě trénování a závodění uskutečňuje oddíl pravidelně sportovní akce pro ostatní orientační oddíly.

3.2.1. Sportovní akce

Sportovní oddíl OK Slavia Hradec Králové pořádá každým rokem několik závodů. Pravidelně je pořadatelem závodů Východočeského poháru, Zimní hradubické ligy či série závodů Ligy hradeckých škol. Za posledních pár let dostal klub na starost také větší celorepublikové závody:

- 2017 – Český pohár štafet (Miletínské Lázně),
- 2019 – MČR v nočním OB a Žebříček A (Boháňka),
- 2021 – Český pohár a Žebříček A (Pouchov – Věkoše),
- 2023 – Český pohár a Žebříček A (Hoděšovice).

Velmi významným rokem pro tento klub byl rok 2013, kdy se v Hradci Králové konalo juniorské mistrovství světa v orientačním běhu. OK Slavia Hradec Králové byl společně s druhým hradeckým klubem OK99 jedním z pořadatelů. Díky těmto závodům se klub finančně, materiálně a zkušenostně vyvinul. Z finančního zisku ze závodů bylo členům klubu darováno nové oblečení, materiál a vybavení šatny. Velkým přínosem byly také nově

zpracované mapy, které se po dalších pár let využívaly na tréninky, závody či soustředění (OK Slavia Hradec Králové, 2024).

3.2.2. Tvorba a vydávání map

K jedné z dalších činností OK Slavia Hradec Králové lze zařadit tvorbu a vydávání map pro orientační běh. Oddíl se může pyšnit 70 vydanými mapami, za které má zásluhu především Jan Netuka, který byl jedním ze zakládajících členů OK Slavia, a také byl po několik let jeho předsedou. Společně s dalšími mapaři vydal například mapy:

- Cesta myslivců,
- Hoděšovice,
- Biřička,
- Pod Strání,
- Nový Hradec Králové,
- Homole,
- Bělečský mlýn,
- Kindlovka,
- Koliba.

3.3. Členství ve sportovním klubu

Členství v klubu je dle stanov možné pro jakoukoliv fyzickou osobu, která projeví zájem, souhlasí se stanovami a zaplatí členské příspěvky. O přijetí rozhoduje výkonný výbor, který následně člena zapíše do seznamu členů. Členství je dobrovolné a možné pro osoby projevující *„zájem o sport a pobyt v přírodě, vlastní a společenské uplatnění v orientačním běhu a dalších orientačních sportech či jiných vytrvalostních a přírodních disciplínách.“* (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2024).

Ve výročních zprávách jsou každoročně uváděny počty členů. Klub je klasifikuje pouze do dvou skupin:

1. Žactvo a dorost
2. Junioři, dospělí a veteráni.

Mezi lety 2018-2022 se počet členů OK Slavia Hradec Králové pohyboval mezi 230-242. Z tabulky 1 lze vyčíst, že početnější skupinu tvoří starší část klubu – junioři, dospělí a veteráni.

To je ale zapříčiněno skupinou skládající se ze tří podskupin. Nicméně kdyby byla každá tréninková skupina počítána zvlášť, bylo by nejpočetnější skupinou žactvo.

Tabulka 1: Počet členů klubu OK Slavia Hradec Králové

	2018	2019	2020	2021	2022
Žactvo a dorost	101	109	109	105	102
Junioři, dospělí a veteráni	129	127	128	133	140
Celkem	230	236	237	238	242

Zdroj: vlastní zpracování dle interních klubových dokumentů

3.4. Orgány sportovního klubu

Mezi orgány OK Slavia Hradec Králové patří předseda, členská schůze a výkonný výbor.

Předseda je dle stanov statutárním orgánem sportovního oddílu. Jeho funkcí je rozhodovat společně s výkonným výborem o záležitostech klubu. Je jmenován a odvoláván členskou schůzí. Jeho funkční období je dvouleté a znovu opakovatelné.

V OK Slavia Hradec Králové se na pozici předsedy vystříдалo velké množství lidí. Kromě nejdéle předsedajícího Jana Netuky zastávali post předsedy: Josef Mikulecký, Alice Fejlková, Petr Mádle, Josef Kohout či Marek Vojta. Do března 2023 byl předsedou Petr Remeš, který se zasloužil o novou oddílovou identitu. Vytvořil novou grafiku dresů, logo či nový design map. Jeho místo v únoru 2024 nahradil po volební členské schůzi Miroslav Slovák, který je dlouholetým trenérem a členem oddílu.

Členská schůze je nejvyšším orgánem sportovního klubu. Probíhá minimálně jednou ročně a účastnit se jí mohou všichni členové oddílu. K jednání, usnášení a hlasování je třeba nadpoloviční většiny členů oddílu, kteří jsou starší patnácti let. Pokud se nadpoloviční většina do prodloužení začátku členské schůze o 30 minut nesejde, postačí pouze pětina členů klubu.

Činnosti členské schůze se zaměřují na:

- rozhodování o změně stanov,
- rozhodování o názvu, sídle a symbolice klubu,
- volení či odvolávání předsedy oddílu,
- volení či odvolávání členů výkonného výboru,
- informování o hospodaření, rozpočtu a majetku klubu,
- určení cílů a směrů pro nadcházející rok.

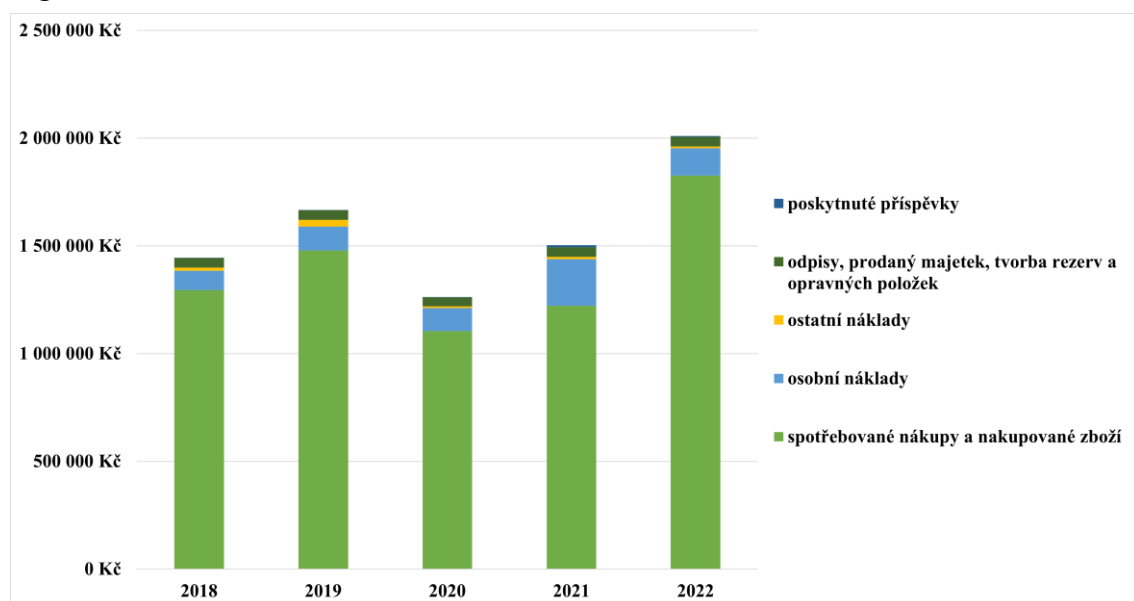
Výkonný výbor se skládá z předsedy klubu a členů výkonného výboru, kteří jsou voleni členskou schůzí. Hlavní funkce výboru jsou: řízení sportovního klubu, organizování hospodářské a sportovní činnosti klubu, vedení seznamu členů či vedení zápisů a výmazů členství (Veřejný rejstřík a sbírka listin).

4. Analýza hospodaření OK Slavia Hradec Králové

V této kapitole je analyzováno hospodaření neziskové organizace OK Slavia Hradec Králové. Jsou zde zkoumány náklady a výnosy v letech 2018-2022. V nákladech jsou podrobně analyzovány spotřebované nákupy a nakupované zboží, osobní náklady, ostatní náklady, odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek a poskytnuté příspěvky. U výnosů jsou detailněji rozebrány provozní dotace, přijaté příspěvky, tržby za vlastní výkony a za zboží a ostatní výnosy. Rozdílem výnosů a nákladů je vypočítán hospodářský výsledek, pomocí kterého lze říci, zda se nezisková organizace pohybuje v kladných či záporných hodnotách. Tato zmíněná finanční data jsou zobrazena za pomoci účetních výkazů spolku OK Slavia Hradec Králové – jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, a také za pomoci interních dokumentů a zpráv, které byly k bakalářské práci poskytnuty.

4.1. Analýza nákladů (2018-2022)

První část čtvrté kapitoly je zaměřena na analýzu nákladů neziskové organizace za roky 2018-2022. OK Slavia Hradec Králové patří spíše k menším spolkům, a jeho náklady se v pěti zkoumaných letech pohybují v rozmezí od přibližně jednoho do dvou milionů Kč. Z celkových hodnot nákladů (viz. graf 1) lze vidět, že se částky v porovnání s rokem 2018 postupně navyšovaly. To ale neplatí pro rok 2020, ve kterém postihla pandemie viru Covid-19 i tuto organizaci. Zapříčinilo to pokles nákladů – především z důvodu zrušených závodů a minimální organizované tréninkové činnosti.



Graf 1: Celkové náklady v letech 2018-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Podrobnější náhled do nákladů sportovní organizace poskytuje tabulka 2, ze které lze vyčíst, že se náklady organizace člení na spotřebované nákupy a nakupované zboží, osobní náklady, ostatní náklady, odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek a poskytnuté příspěvky. Největší položku tvoří každoročně **spotřebované nákupy a nakupované zboží**, u kterých se jako jediných pohybuje částka nad jeden milion Kč.

Tabulka 2: Rozdělení nákladů v letech 2018-2022 (v Kč)

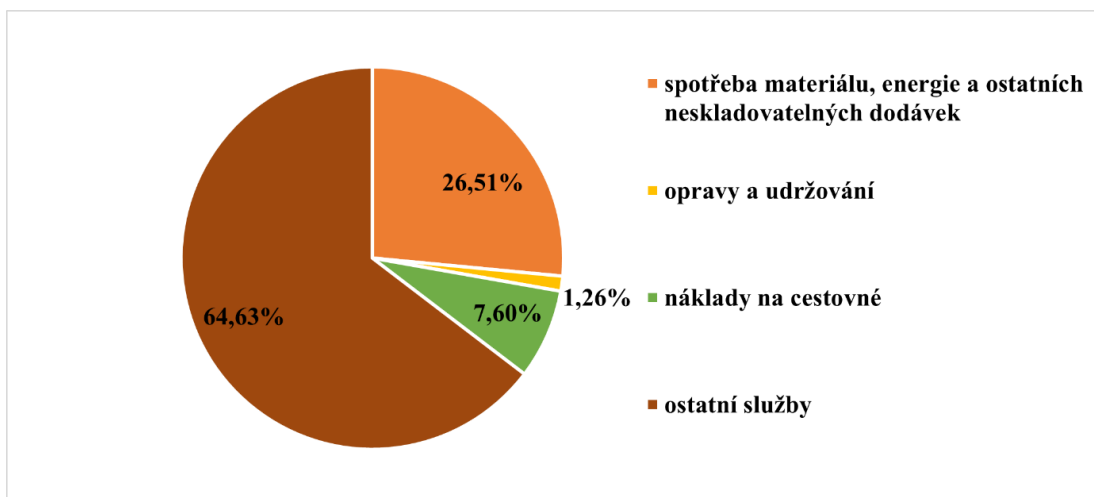
	2018	2019	2020	2021	2022
Spotřebované nákupy, nakupované zboží	1 295 000	1 479 000	1 105 000	1 222 000	1 826 000
Osobní náklady	89 000	111 000	107 000	217 000	128 000
Ostatní náklady	16 000	31 000	7 000	11 000	8 000
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Poskytnuté příspěvky	1 000	1 000	1 000	10 000	4 000
Celkem	1 445 000	1 666 000	1 263 000	1 504 000	2 012 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Druhou největší položkou jsou **osobní náklady**, které se pohybují okolo 100 000 Kč. Výjimkou byl rok 2021, kdy tvořily tyto náklady skoro dvojnásobnou hodnotu. Částka **odpisů** je neměnná a činí každým zkoumaným rokem 44 000 Kč. Položkou, která tvoří v průměru 14 600 Kč, jsou **ostatní náklady**, do kterých pro tento sportovní oddíl spadají především kurzové ztráty, dary, manka a škody. Nejmenší položku tvoří **poskytnuté příspěvky**, kde se částka pohybuje od 1 000 Kč do 10 000 Kč. Detailnějšímu porovnání nákladů se zabývá následujících pět podkapitol.

4.1.1. Spotřebované nákupy a nakupované zboží

Jak již bylo výše zmíněno, spotřebované nákupy a nakupované zboží tvoří největší část nákladů organizace OK Slavia Hradec Králové. Z grafu 2 lze jednoznačně postřehnout, že nadpoloviční část této kategorie nákladů tvoří **ostatní služby**. Dle účetních deníků organizace patří mezi tyto náklady například klubová registrace, startovné na závody, ubytování, pronájem tělocvičen, pronájem shromaždiště na závody nebo také poštovné.



Graf 2: Spotřebované nákupy a nakupované zboží

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Druhou nejpočetnější položkou tvořící více než čtvrtinu nákladů je **spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovatelných dodávek**. Z účetních deníků organizace lze vyčíst, že do této skupiny spadají především nákupy:

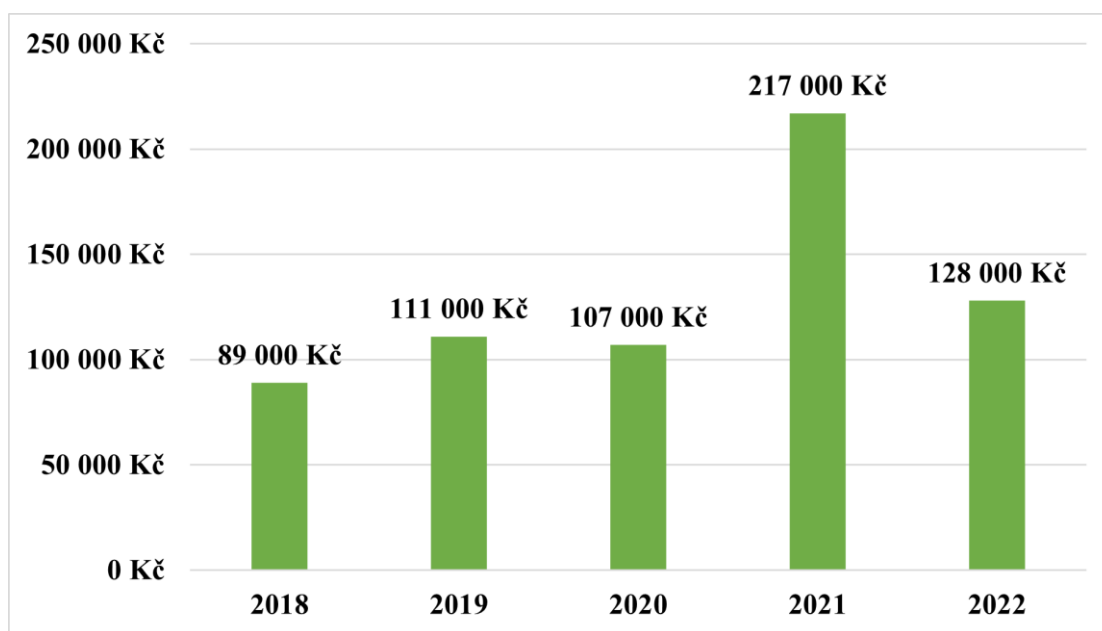
- oblečení a obuvi na orientační sporty,
- výživových doplňků a vitamínů,
- občerstvení na soustředění,
- pohárů, medailí, diplomů a cen na vyhlášení výsledků,
- mapových podkladů,
- čelovek, čipů, buzol a popisníků,
- kancelářských potřeb,
- spotřebního materiálu.

Položky, které tvoří dohromady skoro 10 % nákladů jsou náklady na **cestovné** a **opravy a udržování**. Do těchto kategorií lze zařadit především cestovné na závody a náklady na údržbu klubovny. Konkrétní náklady pro tento klub byly ve sledovaných letech:

- výsadba zeleně,
- oprava osvětlení,
- servis majetku,
- oprava boileru,
- výměna baterií v čípech,
- cestovné na závody, soustředění a tréninky.

4.1.2. Osobní náklady

Velkou část nákladů tvoří také osobní náklady. Do těchto nákladů lze zahrnout odměny členům OK Slavia Hradec Králové. Tyto odměny jsou nepravidelné, a většinou jsou vypláceny jednou až dvakrát ročně. Odměňovanými členy jsou správci dotací, trenéři, předseda, pokladník, správci webu, přihlášek a sociálních sítí. Avšak největší částku dostávají trenéři, kterých bylo v letech 2018-2022 v průměru 18.



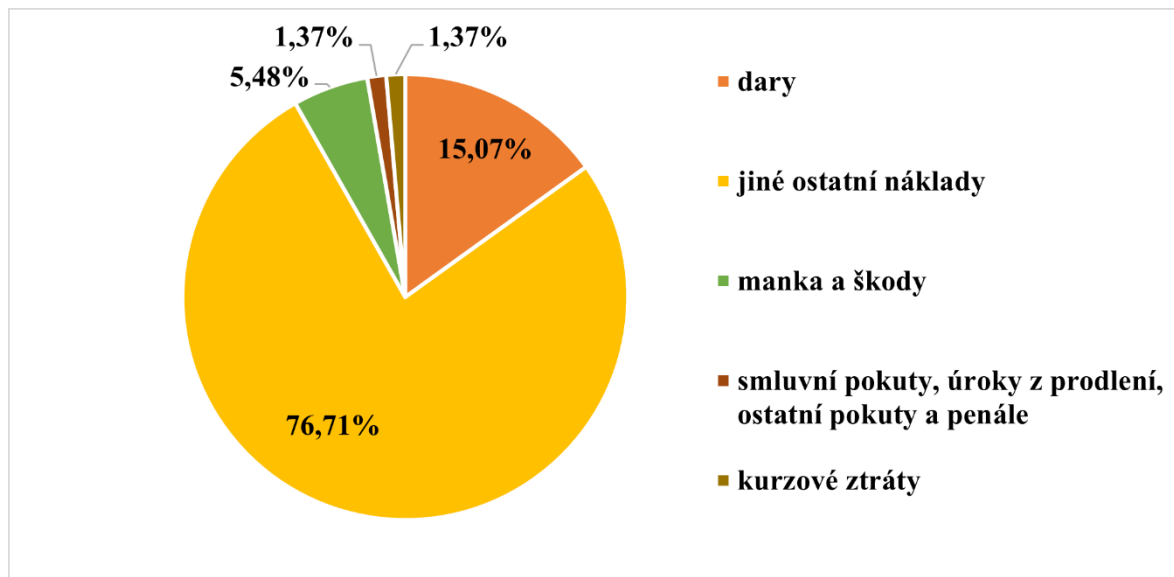
Graf 3: Osobní náklady

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Osobní náklady tvoří přibližně 8 % z celkových nákladů. Z grafu 3 lze vidět, že se osobní náklady ve třech letech pohybovaly nad 100 000 Kč. V jednom roce tvořily pouze 89 000 Kč, a naopak v roce 2021 se jejich výše vyšplhala až na 217 000 Kč. Hlavním důvodem takto prudkého nárůstu je vyplácení mezd pořadatelům nově založeného příměstského tábora s názvem HOP. Vliv na vyšší osobní náklady v roce 2021 má také navýšení počtu trenérů a nárůst hodnot mezd. Naopak pokles o 89 000 Kč nastal mezi lety 2021 a 2022. Za tímto poklesem stojí především méně vyplácených financí pro pořadatele HOP tábora.

4.1.3. Ostatní náklady

Menší částí nákladů OK Slavia Hradec Králové jsou ostatní náklady, u nichž jsou největší složkou **jiné ostatní náklady**, které tvoří skoro 80 % nákladů (viz graf 4). Klub zaznamenává do jiných ostatních nákladů především odvody Českému svazu orientačních sportů (ČSOS).



Graf 4: Ostatní náklady

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Druhou nejpočetnější skupinou ostatních nákladů jsou **dary**, u nichž byla nejvyšší částka za sledované období poskytnuta na pomoc Ukrajině v rámci organizace Člověk v tísni. Zbylé položky – **manka a škody**, **smluvní úroky z prodlení**, **ostatní pokuty**, **penále** a **kurzové ztráty** tvoří pouze 8,22 %. Procento je tak nízké, jelikož se jedná se o náklad, který není častý a není pravidelně se opakující.

4.1.4. Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek

Odpisy vyjadřují opotřebení dlouhodobého majetku. Tento majetek OK Slavia Hradec Králové vlastní, a proto jsou do nákladů zahrnovány také odpisy (viz tabulka 3). Největší hodnotu dlouhodobého majetku má v tomto oddíle klubovna (871 000 Kč) a pozemek (466 000 Kč).

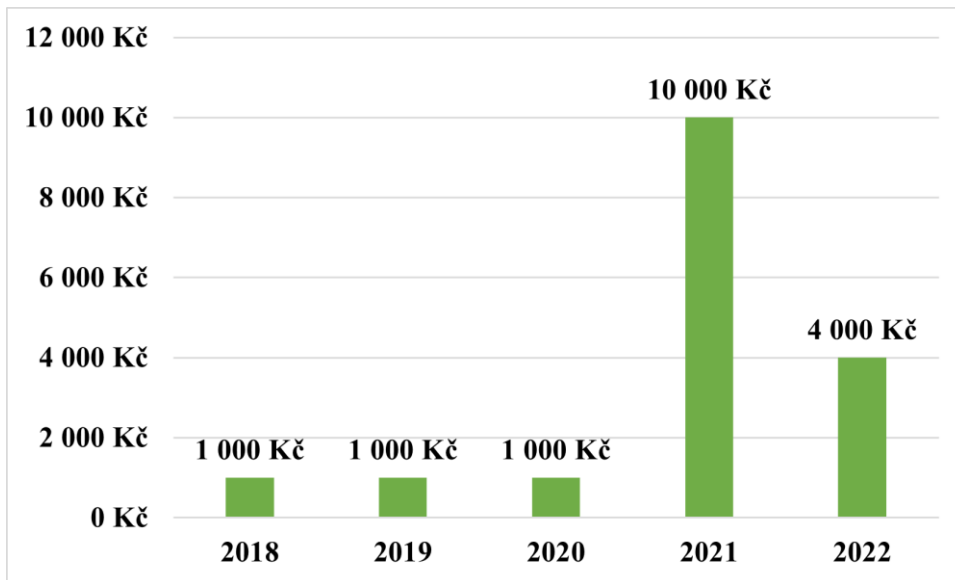
Tabulka 3: Odpisy (v Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
Odpisy	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

4.1.5. Poskytnuté příspěvky

Náklady na poskytnuté příspěvky tvoří především poskytnuté **členské příspěvky** a **příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami**. OK Slavia Hradec Králové je členem Královéhradecké unie sportu, z. s. (KHUS), jíž platí každoroční členské příspěvky, které tvoří většinou část této skupiny nákladů.



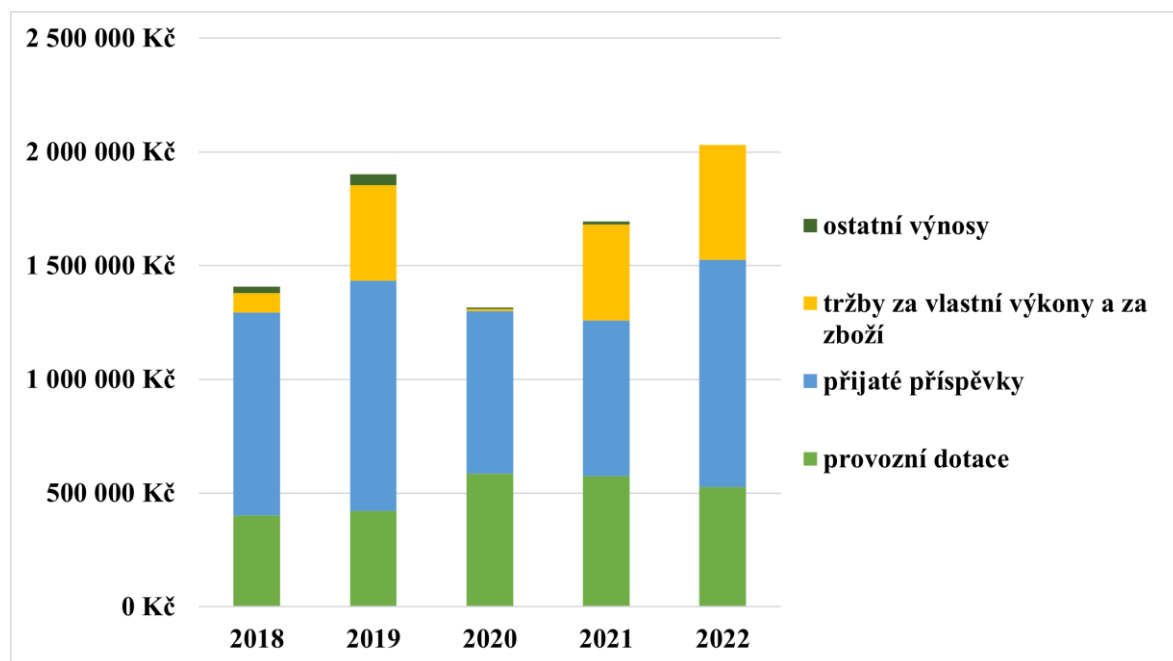
Graf 5: Poskytnuté příspěvky

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Z grafu 5 lze vidět, že se první tři sledované roky držela hodnota na 1000 Kč. Nicméně v roce 2021 a 2022 je částka vyšší, a to je zapříčiněno nárůstem členských příspěvků u KHUS.

4.2. Analýza výnosů (2018-2022)

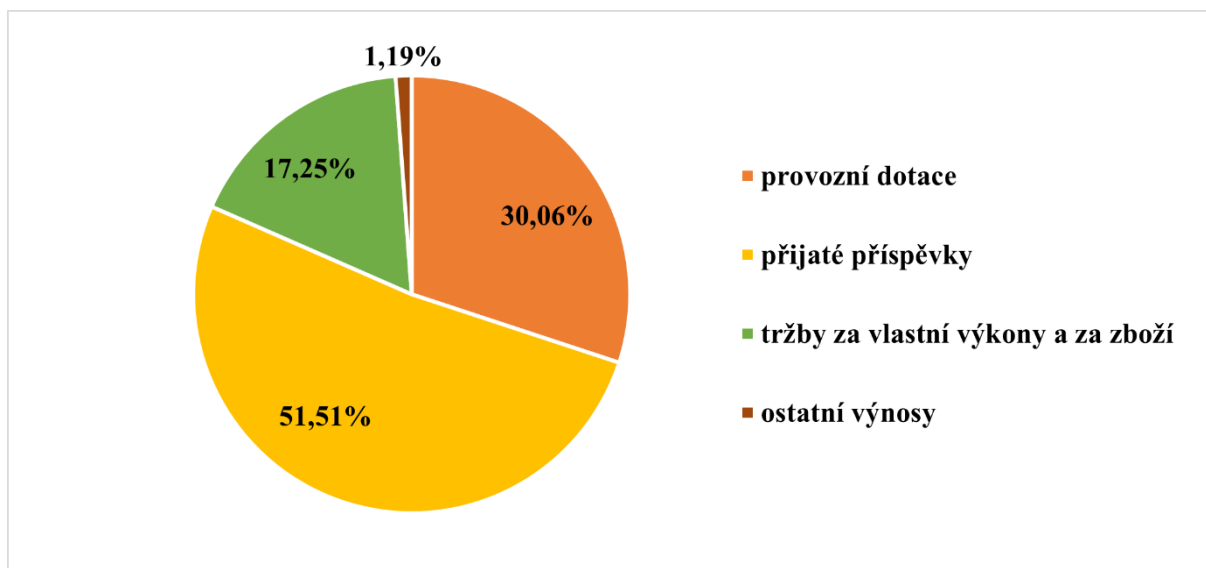
Další část analýzy je zaměřena na analýzu výnosů OK Slavia Hradec Králové. Z grafu 6 lze vidět, že se hodnoty pohybují od přibližně 1 300 000 Kč do 2 100 000 Kč. Nejvyšší hodnoty lze pozorovat v letech 2019 a 2022. Naopak nejnižší hodnota je v roce 2020. Nelze konstatovat, že by výnosy po celou sledovanou dobu kontinuálně rostly.



Graf 6: Celkové výnosy v letech 2018-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Nárůsty lze spatřit mezi roky 2018-2019 a 2020-2022. Pokles nastal pouze v roce 2020, a jak již bylo v úvodu čtvrté kapitoly zmíněno, vliv na pokles výnosů má pandemie Covid-19. V tomto roce nebylo možné pořádat závody, a to mělo pro organizaci důsledek minimálního zisku prostředků ze závodů. Hodnota poklesu byla o více než 0,5 milionu Kč. Nicméně, tento úbytek nebyl prohlubován a v dalších letech výnosy opět rostly. Dokonce v roce 2022 přesáhla hodnota výnosů 2 miliony Kč. Důvodem byl zisk vyšších tržeb ze závodů a příměstského tábora HOP (Hradecký orientácký příměšťák). Z větších republikových závodů pravidelně převyšují výnosy přibližně o 120 000 Kč náklady (např. Český pohár a Žebříček A). Z menších závodů se hodnota získaných financí pohybuje v rozmezí 17 000 – 68 000 Kč (např. Zimní hradubická liga a Východočeský pohár).



Graf 7: Rozdělení celkových výnosů v letech 2018-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Procentuální podíl jednotlivých výnosů v období 2018-2020 znázorňuje graf 7. Z něho je zřetelné, že nejvyšší výnosy plynou organizaci z přijatých příspěvků, které tvoří více než polovinu zkoumaných výnosů. Druhou největší položkou jsou provozní dotace, dále tržby za vlastní výkony a za zboží a nejmenší část tvoří ostatní výnosy.

Tabulka 4: Rozdělení výnosů v letech 2018-2022 (v Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
Provozní dotace	402 000	422 000	586 000	575 000	526 000
Přijaté příspěvky	893 000	1 012 000	715 000	684 000	999 000
Tržby za vlastní výkony a za zboží	85 000	419 000	9 000	422 000	506 000
Ostatní výnosy	28 000	50 000	7 000	14 000	0
Celkem	1 408 000	1 903 000	1 317 000	1 695 000	2 031 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Hodnotové vyjádření výnosů je znázorněno v tabulce 4, ze které je vidět, že pouze u přijatých příspěvků se hodnoty přiblížily, a dokonce i v roce 2019 přesáhly 1 milion Kč. U provozních dotací se hodnoty pohybovaly v rozmezí přibližně 400 000 Kč až 590 000 Kč. Hodnoty u tržeb za vlastní výkony a za zboží jsou velmi proměnlivé, je to způsobeno různým množstvím

uspořádaných závodů. Měnnost hodnot je viditelná také u ostatních výnosů, do kterých dokonce OK Slavia Hradec Králové v roce 2022 nezaúčtovala žádnou účetní operaci.

4.2.1. Provozní dotace

Oddíl OK Slavia Hradec Králové je jako většina sportovních klubů závislý na vnější finanční podpoře. V tabulce 5 lze přehledně vidět, v jakých letech a kým byl oddíl (ve sledovaných pěti letech) financován. Po několik let je jedním z hlavních donátorů Statutární město Hradec Králové a Královéhradecký kraj. Do konce roku 2020 bylo poskytováno velké množství finančních prostředků také od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). To však od roku 2021 vystřídala Národní sportovní agentura, která je nyní jedním z hlavních dárců dotací pro tento oddíl.

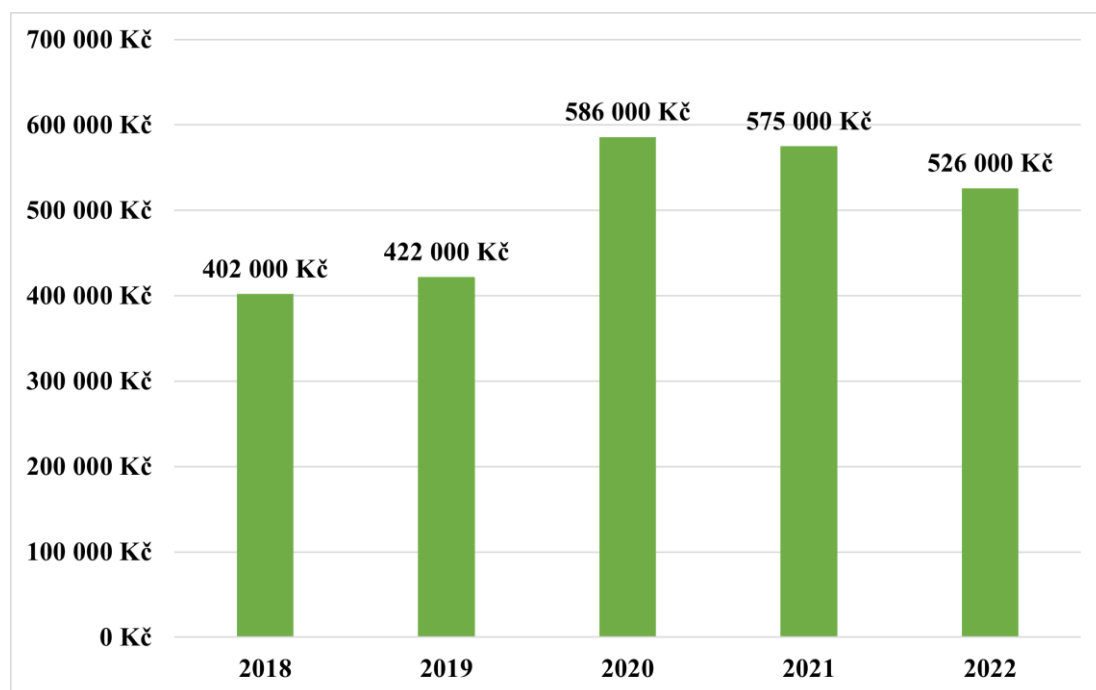
Tabulka 5: Poskytovatelé dotací

Poskytovatel dotací	V období	Průměrná částka dotace (za rok)
Statutární město Hradec Králové	2018-2022	254 140 Kč
Královéhradecký kraj	2018-2022	116 400 Kč
Královéhradecká unie sportu	2018-2020	66 666 Kč
MŠMT	2018-2020	184 333 Kč
Český svaz orientačních sportů	2018-2022	24 300 Kč
Národní sportovní agentura	2021-2022	201 740 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dotačních dokumentů

Oddíly orientačního běhu spadají pod Český svaz orientačních sportů, skrz který jsou OK Slavii Hradec Králové také dlouhodobě poskytovány dotace. Posledním donátorem, který po několik let financoval tento oddíl je Královéhradecká unie sportu. Tato organizace spadá společně s dalšími krajskými organizacemi pod Českou unii sportu, a jejím úkolem je poskytování

pomoci sportovním klubům (s dotacemi, vyúčtováním, zpracováním účetnictví a daní). Avšak tento donátor financoval oddíl pouze do roku 2020 (Hradecký deník, 2023).



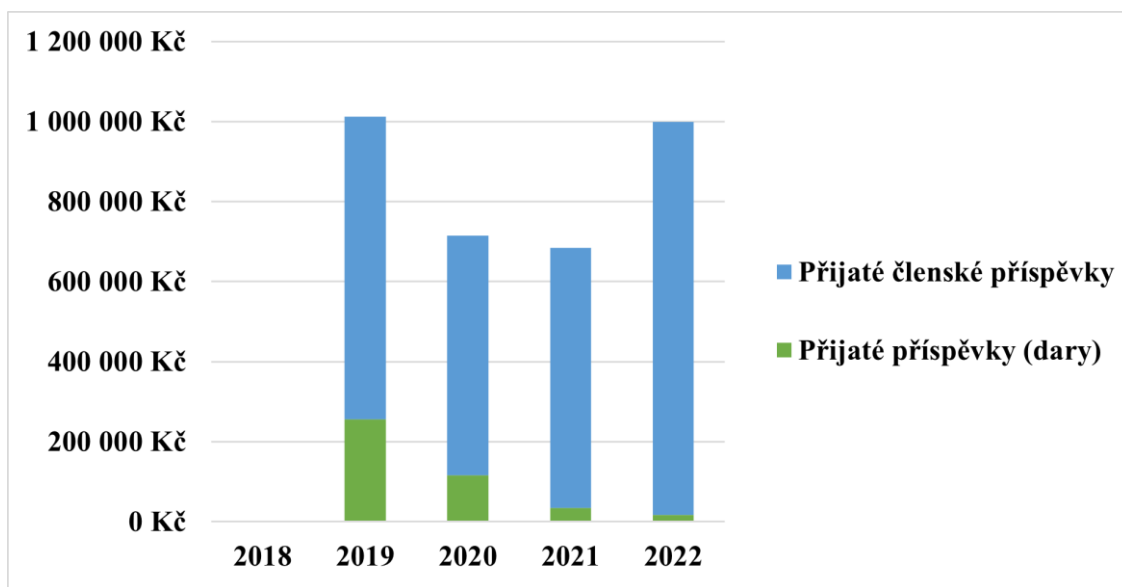
Graf 8: Provozní dotace

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Z grafu 8 lze vyčíst, že do roku 2020 tvořily výnosy z provozních dotací něco málo přes 400 000 Kč. Velký nárůst přišel v roce 2020, kdy oddíl OK Slavia Hradec Králové obdržel vyšší dotace od Královéhradeckého kraje, Královéhradecké unie sportu a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Minimální pokles o 11 000 Kč nastal mezi lety 2020 a 2021. Důvodem bylo neobdržení dotací od Královéhradecké unie sportu a MŠMT, ale částka se naopak tak moc nesnížila zejména kvůli obměněnému dárci – Národní sportovní agentuře. Úbytek výnosů o 49 000 Kč v roce 2022 způsobil především pokles obnosu dotace od Českého svazu orientačních sportů.

4.2.2. Přijaté příspěvky

Jak již bylo zmíněno, přijaté členské příspěvky tvoří největší část výnosů. Kromě nich spadají do přijatých příspěvků také dary. Graf 9 jednoznačně ukazuje, že členské příspěvky více než šestkrát převyšují příspěvky v podobě darů. Lze také vidět, že dary plynule klesají, naopak členské příspěvky zaznamenávají v letech 2018-2022 nárůsty i poklesy. Hodnoty v roce 2018 nejsou uvedeny, jelikož za tento rok byla poskytnuta pouze celková data za přijaté příspěvky.



Graf 9: Přijaté příspěvky

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Členský příspěvek je v tomto klubu rozčleněn do 3 kategorií:

- členský příspěvek žactva (2 000 Kč za půl roku),
- členský příspěvek dospělých (500 Kč za rok),
- individuální účet.

Pro členství v klubu je dle stanov nezbytné tento příspěvek každoročně uhradit. Do celkové částky členských poplatků se kromě povinného započítávají také vklady členů na své individuální účty. Z těchto peněz jsou pak hrazeny závody, soustředění, či se jimi dá platit klubové oblečení a další materiál.

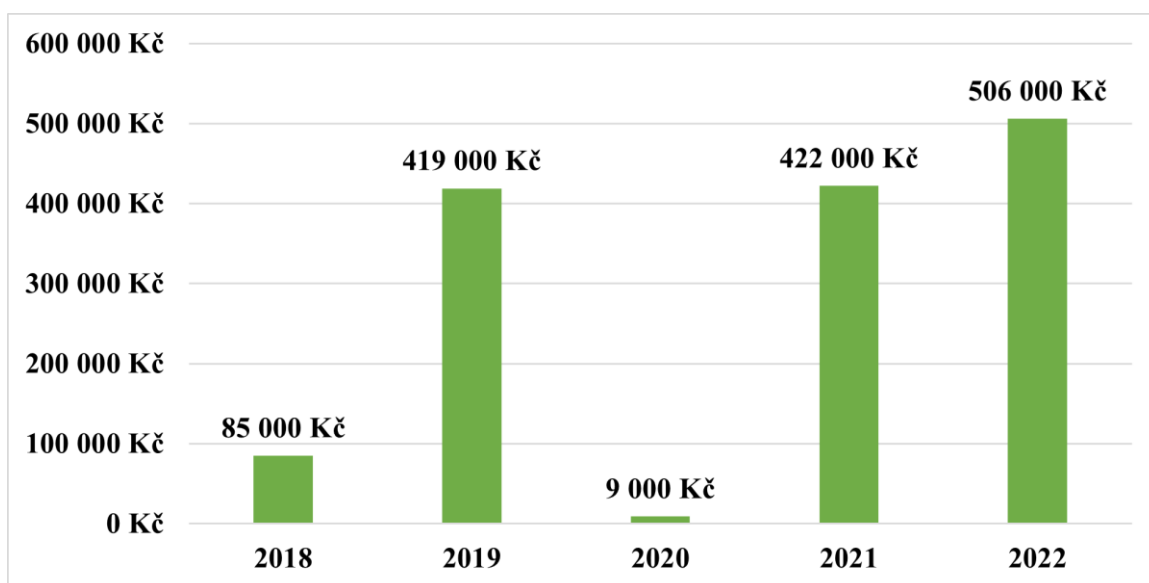
Přijaté příspěvky v podobě **darů** obvykle pochází od nadřazených organizací pro orientační běh. Oddíl v průběhu sledovaných pěti let obdržel dary na přípravu talentované mládeže, příspěvek na činnost od Královéhradecké unie sportu, či dar od EGOMEDU, s. r. o.

4.2.3. Tržby za vlastní výkony a za zboží

Tržby za vlastní výkony a za zboží tvoří třetí nejvyšší položku tvořící přibližně pětinu výnosů. Jedná se o finance, do kterých OK Slavia Hradec Králové zařazuje například výnosy:

- ze startovního ze svých uspořádaných závodů,
- za uskutečněné školení rozhodčích,
- na zahraniční soustředění,
- z orientačního příměstského tábora,
- za vedení agendy rozhodčích,
- za uspořádání Dne orientace v přírodě,
- za tisk a poskytnutí tréninkových map.

V grafu 10 jsou uvedeny výnosy z hlavní činnosti. Avšak dle výkazu zisku a ztrát z roku 2020 bylo zjištěno, že v tomto jediném roce obdržel klub OK Slavia Hradec Králové také výnosy z vedlejší činnosti – a to v hodnotě 9 000 Kč. Jednalo se o výnos z reklamy od klubového dodavatele oblečení O-RUN.



Graf 10: Tržby za vlastní výkony a služby

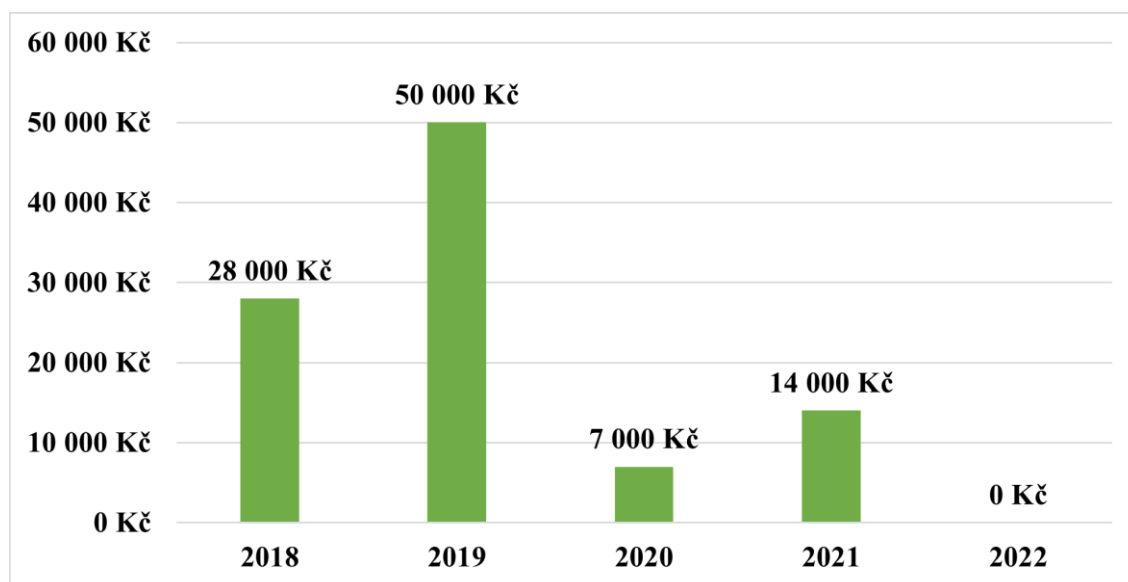
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Lze si povšimnout, že hodnoty u tržeb za vlastní výrobky a za zboží jsou každým rokem poměrně odlišné. Velký nárůst v roce 2019 byl zapříčiněn pořádáním Mistrovství České republiky v nočním orientačním běhu. Tato akce přinesla oddílu větší výnosy než z pořádaných závodů v roce 2018. Abnormální pokles nastal roku 2020, kdy byla kvůli pandemii zrušena většina závodů. Zmíněné tržby v hodnotě 9 000 Kč jsou pouze za pořádání

Zimní hradubické ligy a za školení rozhodčích. Výnos klesl mezi roky 2019 a 2020 o obrovskou částku 410 000 Kč. V roce 2021 se stal oddíl opět pořadatelem větších celorepublikových závodů. Tentokrát se jednalo o Český pohár a Žebříček A, ze kterého plynul oddílu výnos v přibližné výši 162 000 Kč. Roky 2021 a 2022 byly přírůstkové také zejména díky nově založenému příměstskému táboru HOP. Tento tábor byl určen především hradeckým dětem a hned v prvním roce měl úspěch – jak organizační, tak také finanční, jak lze vidět z grafu. V roce 2021 byl výnos z tábora okolo 118 000 Kč, a v následujícím roce 2022 dokonce o 40 tisíc vyšší.

4.2.4. Ostatní výnosy

Poslední a také nejmenší položkou výnosů jsou ostatní výnosy. Do nich řadí OK Slavia Hradec Králové například výnosy z poskytnutí map, za poskytnutí pomoci na soustředěních jiných oddílů nebo za uskutečnění testování talentované mládeže Východočeské oblasti.



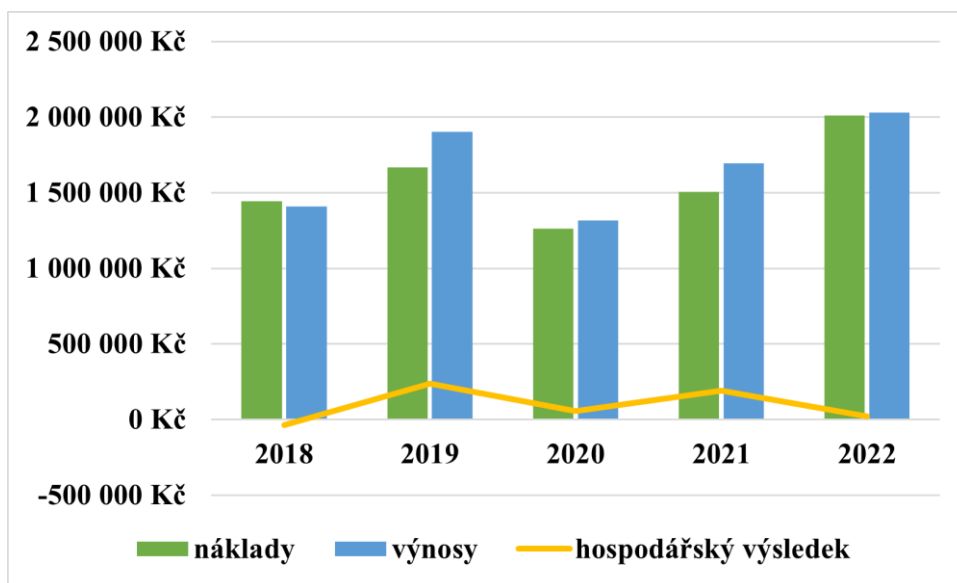
Graf 11: Ostatní výnosy

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Graf 11 znázorňuje vysoký nárůst v roce 2019, kde se částka vyšplhala až na 50 000 Kč. Je také zřejmé, že jsou hodnoty za ostatní výnosy kolísavé, a v roce 2022 dokonce nulové. Je to z toho důvodu, že výnosy nebyly každým rokem účtovány synchronně. To znamená, že se občas stalo, že například výnosy z tisku a poskytnutí map se v jednom roce objevily na účtu ostatních výnosů, ale v jiném roce naopak na účtu tržeb za vlastní výkony a za zboží. Na tuto účtovací nejednotnost má vliv také změna účetní, ke které došlo mezi roky 2019 a 2020.

4.3. Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek OK Slavia Hradec Králové lze vypočítat odečtením nákladů od výnosů. Slouží k posouzení, zda organizace generuje zisk či ztrátu. Oproti ziskovým organizacím musí ale tato sportovní nezisková organizace použít případný zisk na financování svých budoucích činností, které považuje za svou hlavní činnost.



Graf 12: Náklady a výnosy v letech 2018-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

Porovnání nákladů a výnosů je znázorněno v grafu 12. Kromě roku 2018 jsou výnosy vyšší než náklady. Záporný hospodářský výsledek v roce 2018 byl způsoben prodloužením splatnosti dotace od Magistrátu města Hradce Králové. Organizace s dotací počítala pro rok 2018, avšak město ji poskytlo až 30. 6. 2019. Následující roky už byly vyšší výnosy než náklady, a organizace tak vstupovala do nadcházejících let s finančními prostředky, které mohla využívat pro podporu své hlavní činnosti.

Tabulka 6: Porovnání nákladů a výnosů (v Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady	1 445 000	1 666 000	1 263 000	1 504 000	2 012 000
Výnosy	1 408 000	1 903 000	1 317 000	1 695 000	2 031 000
Hospodářský výsledek	-37 000	237 000	54 000	191 000	19 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát OK Slavia Hradec Králové za roky 2018-2022

V tabulce 6 lze detailněji spatřit hodnoty hospodářského výsledku. V roce 2018 činila ztráta 37 000 Kč. Ta se nepřenesla do následujících let, a organizace se tak po zbylé čtyři roky pohybovala v kladných hodnotách. Především roky 2019 a 2021 byly finančně úspěšnější, a to díky uspořádaným závodům, které byly zmiňovány v předchozích kapitolách. Vliv na zisk 237 000 Kč v roce 2019 má i výše zmiňovaná připsaná dotace. Rok 2020 byl také ziskový, avšak částka činila o 183 000 Kč méně než předchozí rok. Jak již bylo několikrát řečeno, Covid-19 měl vliv na činnost této sportovní organizace, která tak nemohla uspořádat větší závody, které by ji přinesly vyšší zisk. Avšak ještě nižší hodnota byla v roce 2022, kde sice oddíl obdržel vysoké finance z dotací, tržeb ze závodů a členských příspěvků, avšak i na straně nákladů byly hodnoty vysoké – zejména za spotřebované nákupy a nakupované zboží.

5. Zhodnocení a návrhy na zlepšení

V poslední kapitole jsou popsány návrhy na zlepšení hospodaření sportovního oddílu OK Slavia Hradec Králové. Situace byla ve zkoumaných letech pro oddíl příznivá. Jeho hospodaření se kromě roku 2018 pohybovalo v kladných hodnotách. Nejvíce finančně výdělečný byl pro klub rok 2021, kdy byl hospodářský výsledek 237 000 Kč.

Jelikož je ale tento sportovní oddíl neziskovou organizací, nemělo by být jeho primárním cílem dosažení zisku, ale užitku. V letech 2019 a 2021 byl přebytek okolo 200 000 Kč, lze tedy konstatovat, že oddíl získané finanční prostředky dostatečně nevyužil pro podporu své hlavní činnosti.

Jednou z možností, jak by mohl klub tento nedostatek napravit z hlediska nákladů je nakupování více potřebného majetku. Přestože spotřebované nákupy a nakupované zboží tvoří dle analýzy největší část nákladů, mohl by oddíl i tak obměnit zastaralejší majetek. Příkladem mohou být několik let staré výsledkové tabule, orientační lampiony, staré pruty na lampiony či chátrající oddílové stany. A jelikož se oddíl pohybuje v přebytkových hodnotách, mohl by do obměny majetku zainvestovat.

Snížit hospodářský výsledek by mohla organizace také pořádáním více závodů v orientačním běhu. Kromě tradičních východočeských a republikových závodů, které probíhají ve školním roce, by mohl oddíl zrealizovat vícedenní prázdninové závody. A jelikož má tento hradecký klub výhodu obrovských a krásných lesů hned za městem, mohlo by to nalákat spousty závodníků. Další typ závodů, do kterých by mohl oddíl vložit peníze, jsou závody pro veřejnost. Protože žije v Hradci Králové poměrně hodně sportujících lidí, mohl by je klub prostřednictvím závodů seznámit také s orientačním během.

Jiný způsob, jak využít získané finance, je poskytovat členům oddílu kvalitnější ubytování na závodech či soustředěních. Oproti minulosti, kdy se pravidelně využívalo ubytování v tělocvičnách na karimatkách, přešel oddíl k ubytování na postelích. Stále se ale jedná o levnější formu ubytovacích zařízení (např. chatky, internáty), a tak by oddíl mohl zařizovat a financovat pohodlnější a příjemnější ubytování pro své členy.

Nejhodnotnější majetek, který OK Slavia vlastní, je oddílová klubovna. Již pár let se mluví o rozšíření této stavby o šatnové prostory a saunu. Z analýzy vyplývá, že má oddíl dostatek financí, které by mohl vložit do rozšíření klubovny. Tím by se navýšil vnitřní prostor, který by mohl být častěji využíván pro rozbory map, prezentace či jiné klubové akce. Díky tomu by

mohlo dojít k navýšení počtu členů navštěvujících klubovnu. A díky více času trávenému v klubovně by docházelo také k utužování oddílových vztahů. K posílení vztahů by mohlo přispět i častější uspořádávání klubových akcí. Ty by se financovaly z přebytkových financí. Tyto akce by byly pouze pro členy oddílu, pro které by bylo z klubových financí připravené například občerstvení a zábava.

Z hlediska osobních nákladů bylo pouze v jednom roce shledáno navýšení odměn pro členy, kteří v oddíle vykonávají nějakou funkci. Získané oddílové prostředky by tak mohly být použity ke zvýšení odměn pro tyto členy. To by je více motivovalo k řádnému výkonu funkcí. Jiný způsob motivace členů OK Slavia může být zavedení odměn pro pořadatele závodů. V současné době se pořádání velmi často neodměňuje a funguje na principu dobrovolnictví. To má dost často za následek nedostatek pořadatelů. Zavedením odměn by mohl být tento problém eliminován.

Z analýzy vyplývá, že největší část výnosů tvoří přijaté příspěvky. V tomto ohledu, by mohl oddíl snížit povinný členský příspěvek, což by mohlo nalákat více lidí do oddílu. Jiný způsob, jak si udržet členskou základnu, a zároveň utratit vydělané finance, je poskytovat odměny za úspěšné výsledky v závodech. Toto odměňování již funguje, ale je využíváno pouze za celkové umístění v závodních sezónách. Oddíl by tak mohl zavést častější příspěvky za povedené závody. To by mohlo mít dopad na větší účast na závodech a na snahu více trénovat.

Značná část výnosů plyne také z pořádaných závodů. Klub by mohl přebytkové finance využít k větší propagaci závodů (prostřednictvím letáčků či video upoutávky). Jiná možnost, jak využít své finance, je pronajmutí si fotografa a kameramana na pořádané závody. V oddíle je sice několik lidí, kteří vlastní kvalitnější fotoaparáty a občas na závodech fotí. Často ale nastává situace, že dotyčná osoba nemá v den pořádání čas, a není nikdo, kdo by závod a závodníky zdokumentoval. Objednání si profesionálního fotografa a kameramana by tento nedostatek napravilo.

Z analýzy je také viditelné, že velká část výnosů v oblasti tržeb za vlastní výkony a zboží plyne v posledních letech z příměstského tábora HOP, kterého se účastní i poloviční část dětí z OK Slavia. Oddíl by mohl dětem tábor z části proplácet. To by vedlo k účasti i těch dětí, kterým rodiče tábor při normální ceně nemohou zaplatit. A tím by se navýšil počet účastníků, a následně také tržby z tábora.

Poslední návrh na zlepšení se týká zpřehlednění a rozčlenění materiálu ve finančních dokumentech. Při zpracovávání bakalářské práce bylo občas v dokumentech a účetních denících špatně dohledatelné, za co oddíl utrácel a získával peníze. Za vylepšení by stálo rozčlenit materiál do různých kategorií. Ty by byly rozděleny dle činností, kterých se finance týkají – například finance související se závody, soustředěními, tréninky, oblečením atd. To by přineslo do účtovacího systému větší přehlednost a snazší kontrolu nad veškerými financemi.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza hospodaření vybrané neziskové organizace. Analyzovanou neziskovou organizací byl klub OK Slavia Hradec Králové. V rámci této analýzy byly porovnávány náklady a výnosy v letech 2018-2022, ze kterých vyplynuly návrhy na zlepšení.

V úvodu teoretické části byl charakterizován neziskový sektor, jeho role v národním hospodářství a neziskové organizace. Druhá kapitola popisovala hospodaření nestátních neziskových organizací pomocí základních principů a způsobů financování nestátních neziskových organizací. Bylo zde rozebráno také financování těchto organizací v oblasti tělesné kultury a sportu.

Praktická část zahrnovala základní představení oddílu OK Slavia Hradec Králové, analýzu hospodaření, zhodnocení a návrhy na zlepšení. Ve třetí kapitole byl charakterizován zkoumaný oddíl. Byla zde popsána jeho historie, účel, činnost, pořádané akce, členství a orgány. Ve čtvrté kapitole byla provedena analýza nákladů a výnosů. Náklady obsahovaly analýzu spotřebovaných nákupů, nakupovaného zboží, osobních a ostatních nákladů, odpisů a poskytnutých příspěvků. Analýza výnosů se zaměřovala na provozní dotace, přijaté příspěvky, tržby za vlastní výkony a zboží a ostatní výnosy. Pomocí nákladů a výnosů byl vypočítán hospodářský výsledek, který se objevuje v závěru čtvrté kapitoly. Poslední kapitola obsahovala zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Z analýzy vyplynulo, že se oddíl kromě roku 2018 pohyboval v přebytkových hodnotách. Největší výnosy oddílu plynuly z přijatých příspěvků a provozních dotací. Největší položku v nákladech tvořily spotřebované nákupy a nakupované zboží. Práce ukázala, že měl oddíl vyšší výnosy než náklady, což odporuje charakteristice neziskových organizací.

Poslední kapitola zahrnovala návrhy na zlepšení, které se týkaly největšího nedostatku oddílu OK Slavia Hradec Králové – vhodnějšího utrácení peněz. Jelikož je oddíl neziskovou organizací, mělo by být jeho smyslem maximalizovat užitek a ne zisk. A tak by měl sportovní oddíl z přebytkových financí více podporovat rozvoj své činnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- [4] DURDOVÁ, I. Sport jako sociálně ekonomický fenomén. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-2483658-4.
- [5] DURDOVÁ, I. Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.
- [6] FLEMR, L. Zařízení pro sport a tělesnou výchovu v České republice. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2022. ISBN 978-80-246-5198-9.
- [7] HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
- [8] HODAŇ, B., HOBZA, V. Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2658-7.
- [9] HYÁNEK, V. Neziskové organizace: Teorie a mýty. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.
- [10] JOŠT, M. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.
- [11] KAVAN, Š. Nestátní neziskové organizace, dobrovolníci a možnosti spolupráce při mimořádných událostech. Praha: NLN, 2022. ISBN 978-80-7422-833-9.
- [12] KRYŠKOVÁ, Š. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, daně. Praha: Leges, 2019. ISBN 978-80-7502-378-0.
- [13] KUNZ, V. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0560-1.

- [14] NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [15] NOVÁ, J., NOVOTNÝ, J., RACEK, O., REKTOŘÍK, J., SEKOT, A. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [16] NOVOTNÝ, J. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [17] PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.
- [18] REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [19] REKTOŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ J. a kol. Projektový management ve sportu. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
- [20] STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŽÁTKOVÁ, K. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [1] ČESKO, 2024. Zákon č. 115/2001 Sb. In: *Zákon pro lidi* [online]. AION CS, s. r. o. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-115>
- [2] Funding. *International Olympic Committee* [online]. 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://olympics.com/ioc/funding>
- [3] KONCEPCE PODPORY SPORTU 2016-2025. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>
- [4] MACURA, Ondřej. Dnes vznikla národní sportovní agentura. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2019 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dnes-vznikla-narodni-sportovni-agentura>
- [5] Národní sportovní agentura. *Olympijský tým* [online]. 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.olympijskytym.cz/partner/nsa>
- [6] OK Slavia Hradec Králové. *OK Slavia Hradec Králové* [online]. 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.shk-ob.cz/oddil>
- [7] SMETANKOVÁ, Daša a Tereza KRČEK. Daňová asignace jako nástroj na financování neziskového sektoru. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. 2022 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://public.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=81923>
- [8] Stanovy společnosti. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66392243&subjektId=99967&spis=650003>
- [9] TOMEŠ, Petr. Více peněz hradeckému sportu. „Navýšení je výrazné,“ říká Lejsek. *Hradecký deník* [online]. 2023 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: https://hradecky.denik.cz/ostatni_region/finance-podpora-sport-mesto-hradec-kralove-jakub-lejsek-vyrazne-navyseni-slavia.html